THẾ GIỚI PHẲNG

THE WORLD IS FLAT

tóm lược lịch sử
thế giới thế kỷ 21

a brief history of the
twenty-first century

Thomas L. Friedman



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bản cập nhật và bổ sung mới nhất

Best-seller

THẾ GIỚI PHẲNG

Lời giới thiệu

Bạn đọc cầm trên tay cuốn thứ mười ba* của tủ sách SOS[2], cuốn Thế giới Phẳng của Thomas L. Freedman. Cuốn sách được in và phát hành lần đầu vào tháng 4-2005. Đây là cuốn sách thứ tư của Freedman, cuốn thứ hai, Xe Lexus và Cây Ôliu, vừa được Nhà xuất bản Khoa Học Xã hội xuất bản bằng tiếng Việt. T. L. Freedman là nhà báo nổi tiếng của tờ New York Times, đi nhiều, gặp gỡ với rất nhiều nhân vật nổi tiếng, với con mắt hết sức sắc sảo, ông trình bày những vấn đề toàn cầu hoá rất súc tích và sinh động, ông trình bày những vấn đề khô khan, khó hiểu một cách sáng sủa, dí dỏm, dùng nhiều ẩn dụ giúp bạn đọc lĩnh hội vấn đề một cách dễ dàng.

Tôi nghĩ cuốn sách rất bổ ích cho các nhà chính trị, các nhà hoạch định chính sách, vì nó trình bày những thách thức của thế giới phẳng đối với Mĩ, với thế giới đang phát triển, với các công ty, nên các loại độc giả này sẽ có thể thấy thông tin và ý tưởng của Freedman gây kích thích. Các học giả chắc sẽ học được cách trình bày đơn giản nhiều vấn đề phức tạp. Tôi nhiệt thành khuyên giới trẻ và các doanh nhân hãy đọc cuốn sách này, vì nó sẽ bổ ích cho họ để xác định lại mình trong học tập, khởi nghiệp, học và làm việc suốt đời. Tất nhiên cuốn sách cũng bổ ích cho tất cả những ai quan tâm đến tương lai, việc làm, công nghệ, khoa học, và sáng tạo.

Người dịch đã cố hết sức để làm cho bản dịch được chính xác và dễ đọc, song do hiểu biết có hạn nên khó thể tránh khỏi sai sót. Phần chỉ mục nội dung, ở mỗi mục chính (và cả ở mục phụ nếu chúng tôi thấy thuật ngữ có thể là lạ), có kèm theo thuật ngữ tiếng Anh để bạn đọc tiện tham khảo; tác giả dùng nhiều từ mới, một số từ được để nguyên bằng tiếng Anh, phần giải thích nghĩa có thể tìm thấy ở Chỉ mục.

Những người dịch cuốn sách này gồm: Cao Việt Dũng (các Chương 9, 10, 11, 12) và Nguyễn Tiên Phong (Chương 13), phần còn lại tôi dịch và đảm đương việc hiệu đính chung. Tôi thành thật xin lỗi các cộng sự vì đã soát lại và sửa từng câu của các chương đó. Làm vậy có thể mất cái hay của bản dịch ban đầu, kể cả cách viết chính tả nhưng để cho bản dịch

được nhất quán tôi đã sửa rất nhiều, phần hay là của họ, các lỗi và thiếu sót là của tôi. Tôi chịu trách nhiệm về mọi lỗi và sai sót của toàn bộ bản dịch.

Mọi chú thích của tác giả được đánh bằng số. Tất cả các chú thích đánh dấu sao (*) ở cuối trang là của người dịch. Trong văn bản đôi khi người dịch có đưa thêm từ hay cụm từ để cho câu được rõ nghĩa, phần đó được đặt trong dấu [như thế này]. Bản dịch chắc còn nhiều thiếu sót mong bạn đọc thông cảm, lượng thứ, và chỉ bảo; xin liên hệ theo địa chỉ Tạp chí Tin học và Đời sống, 54 Hoàng Ngọc Phách Hà Nội.

Thế giới trở thành phẳng thế nào

Một: Khi tôi còn đang ngủ

Tâu các Hoảng tử, với tư cách những người Công giáo Cơ đốc, và các hoàng tử những người yêu mến và thúc đẩy niềm tin Công giáo linh thiêng, và là những kẻ thù của học thuyết Mohamet, và của mọi sự sùng bái thần tượng và dị giáo, đã quyết định cử tôi, Christopher Columbus, đi đến các miền nói trên của Ấn Độ, để xem các hoàng tử, nhân dân, và các vùng đất ấy, và để tìm hiểu tính khí của họ và phương pháp thích hợp nhằm cải biến họ theo niềm tin linh thiêng của chúng ta; và hơn nữa đã chỉ dẫn rằng tôi không được đi bằng đường bộ theo hướng Đông, như lệ thường, mà bằng đường phía Tây, theo hướng mà đến nay chúng ta không có bằng chứng chắc chắn nào rằng đã có bất cứ ai đi.

- Từ nhật kí của Christopher Columbus về chuyến đi 1492 của ông

Chẳng ai đã từng chỉ hướng cho tôi như thế này trên một sân golf trước đây: "Hãy nhắm vào hoặc Microsoft hay IBM". Tôi đứng ở điểm phát bóng đầu tiên tại sân golf KGA Golf Club ở khu trung tâm thành phố Bangalore, miền nam Ấn Độ, khi bạn chơi của tôi trỏ vào hai cao ốc bằng kính-và thép bóng loáng nổi bật lên ở đằng xa, đúng sau thảm cỏ xanh đầu tiên. Cao ốc Goldman Sachs vẫn chưa xong; nếu không thì anh ta đã có thể trỏ vào cái đó nữa và biến nó thành bộ ba. HP và Texas Instrument có văn phòng của họ ở sau lỗ thứ chín, dọc theo lỗ thứ mười. Đó không phải là tất cả. Các mốc phát bóng là của Epson, công ty máy in, và một trong những người xách gậy của chúng tôi đội mũ 3M. Bên ngoài, một số biển hiệu giao thông cũng do Texas Instrument tài trợ, và bảng quảng cáo Pizza Hut trên đường trưng một miếng pizza bốc hơi, dưới đầu đề "Các miếng giga đầy Hương vị!"

Không, đấy dứt khoát không phải Kansas. Thậm chí không có vẻ giống Ấn Độ. Đấy là Thế giới Mới, Thế giới Cũ, hay Thế giới tiếp?

Tôi đã đến Bangalore, Silicon Valley của Ấn Độ, bằng hành trình khám phá của riêng tôi giống của Columbus. Columbus đã đi thuyền buồm với các tàu Niña, Pinta, và Santa María trong một nỗ lực để khám phá ra một đường ngắn hơn, trực tiếp hơn đến Ấn Độ bằng hướng về phía tây, qua Đại Tây Dương, mà ông cho là đường biển khơi đến Đông Ấn – hơn là đi xuống phía nam và đông vòng qua châu Phi, như những người khai phá Bồ Đào Nha thời ông đã thử đi. Ấn Độ và các Hòn đảo Gia Vị phương Đông nổi tiếng một thời về vàng, ngọc, đá quý, và tơ lụa của họ - một nguồn vật báu không kể xiết. Tìm đường tắt qua biển này đến Ấn Độ, ở thời khi các thế lực Hồi giáo ngày đó đã chặn các đường bộ từ châu Âu, đã là một cách cho cả Columbus và nền quân chủ Tây Ban Nha trở nên giàu có và hùng mạnh. Khi Columbus căng buồm, hiển nhiên ông đã cho rằng Trái đất tròn, đó là vì sao ông lại tin chắc rằng ông có thể đến Ấn Độ bằng cách đi về phương tây. Tuy nhiên, ông đã tính sai quãng đường. Ông nghĩ Trái Đất là một quả cầu nhỏ hơn. Ông cũng đã không dự kiến gặp một vùng đất rộng trước khi ông đến được Đông Ấn. Tuy nhiên, ông đã gọi các thổ dân mà ông đã gặp ở thế giới mới là các "Indian-dân da đỏ" [những người Ấn Độ]. Quay về nhà, tuy thế, Columbus đã có thể nói cho những người đỡ đầu ông, Vua Ferdinand và Hoàng hậu Isabella, rằng mặc dù ông không thấy Ấn Độ, ông có thể xác nhận rằng thế giới quả thực tròn.

Tôi bắt đầu đi Ấn Độ theo đúng hướng đông, qua Frankfurt. Tôi dùng Lufthansa với vé hạng thương gia. Tôi biết chính xác hướng mình đi nhờ bản đồ GPS hiện trên màn hình thòi ra từ ngăn của ghế ngồi trên máy bay. Tôi hạ cánh an toàn và đúng giờ. Tôi cũng đã gặp những người được gọi là Indian. Tôi cũng đã đi tìm nguồn giàu có của Ấn Độ. Columbus đã tìm phần cứng – các kim loại quý, tơ lụa, và gia vị - nguồn giàu có trong thời ông. Tôi đã tìm phần mềm, năng lực trí óc, các thuật giải phức tạp, các công nhân tri thức, các call center [trung tâm phục vụ khách hàng qua điện thoại], các giao thức truyền, những đột phá về kĩ thuật quang học – các nguồn giàu có của thời chúng ta. Columbus đã vui sướng biến những người Indian ông gặp thành các nô lệ, một quỹ lao động chân tay tự do.

Tôi chỉ muốn hiểu vì sao những người Indian tôi gặp lại lấy việc làm của chúng ta, vì sao họ trở thành một quỹ quan trọng như vậy cho outsourcing [thuê làm ngoài] dịch vụ và

việc làm công nghệ thông tin (CNTT) từ Hoa Kì và các nước công nghiệp khác. Columbus có hơn một trăm người trên ba tàu của ông; tôi có một nhóm nhỏ từ kênh Discovery Times vừa thoải mái trong hai xe tải dã chiến, với các lái xe Ấn Độ đi chân trần. Khi căng buồm, ấy là nói vậy, tôi cũng đã cho rằng thế giới là tròn, song cái tôi bắt gặp ở Ấn Độ thật đã hết sức làm lung lay niềm tin của tôi vào ý niệm đó. Columbus tình cờ gặp châu Mĩ song ông nghĩ mình đã khám phá ra một phần Ấn Độ. Tôi thực sự thấy Ấn Độ và nghĩ nhiều người tôi gặp ở đó là những người Mĩ. Một số đã thực sự lấy tên Mĩ, và những người khác bắt chước rất cừ giọng nói Mĩ ở các call center và các kĩ thuật kinh doanh Mĩ ở các phòng thí nghiệm phần mềm.

Columbus tâu lên vua và hoàng hậu của mình rằng thế giới tròn và ông đã đi vào lịch sử như người đầu tiên khám phá ra điều này. Tôi quay về nhà và chia sẻ sự phát hiện chỉ với vợ, và chỉ thì thầm.

“Em yêu”, tôi thủ thỉ, “anh nghĩ thế giới là phẳng”.

Làm sao tôi đã đi đến kết luận này? Tôi nghĩ bạn có thể nói tất cả bắt đầu trong phòng họp của Nadan Nilekani ở công ty Infosys Technologies Limited. Infosys là một trong các báu vật của thế giới CNTT Ấn Độ, và Nilekani, CEO [Tổng điều hành] của công ty, một trong những thuyền trưởng chín chắn và được kính trọng nhất của nền công nghiệp Ấn Độ. Tôi đi xe với nhóm Discovery Times đến khu Infosys, khoảng bốn mươi phút từ trung tâm Bangalore, để thăm cơ sở và phỏng vấn Nilekani. Đến khu Infosys bằng con đường sứt sẹo, với các chú bò linh thiêng, các xe ngựa kéo, và các xe kéo có động cơ tất cả cùng chen lấn sát cạnh xe chúng tôi. Tuy nhiên, một khi bước vào cổng Infosys bạn ở trong một thế giới khác. Một bể bơi lớn cỡ khu nghỉ mát nép mình gữa các tảng đá mòn và những dải cỏ được cắt tỉa, sát kề một bãi cỏ khổng lồ như một sân golf nhỏ. Có vô số quán ăn và một câu lạc bộ sức khoẻ tuyệt vời. Các cao ốc kính-và-thép dường như mọc lên giống cỏ dại mỗi tuần. Trong một số cao ốc đó, các nhân viên Infosys đang viết các chương trình phần mềm cụ thể cho các công ty Mĩ hay châu Âu; trong các cao ốc khác, họ thực hiện những công việc hậu trường của các công ty siêu quốc gia lớn đặt cơ sở ở Mĩ và châu Âu - mọi thứ từ bảo trì máy tính đến các đề án nghiên cứu cụ thể đến trả lời các cuộc gọi của khách hàng từ khắp nơi trên

thế giới. An ninh là chặt, các camera theo dõi các cửa, và nếu anh làm việc cho American Express, anh không thể đi vào cao ốc quản lí các dịch vụ và nghiên cứu cho General Electric. Các kĩ sư Ấn Độ trẻ, nam và nữ, đi nhanh nhẹn từ cao ốc này sang cao ốc kia, lủng lẳng các thẻ ID [nhận dạng]. Một người có vẻ như có thể lo các khoản thuế của tôi. Người khác có vẻ như cô có thể tháo rời máy tính của tôi. Và người thứ ba có vẻ như cô ta đã thiết kế nó! Sau khi ngồi cho một cuộc phỏng vấn, Nilekani đã dẫn nhóm TV chúng tôi dạo quanh trung tâm hội nghị toàn cầu của Infosys - tầng zero của công nghiệp outsourcing Ấn Độ. Nó là một phòng sâu thẳm lát ván ô gỗ nhìn giống một phòng học được xếp thành dãy từ một trường luật Ivy League. Ở một đầu có một màn hình đồ sộ cỡ bức tường và ở trên cao có các camera trên trần cho hội nghị từ xa. "Đây là phòng hội nghị của chúng tôi, đây có lẽ là màn hình lớn nhất châu Á - gồm bốn mươi màn hình số [gộp lại]," Nilekani tự hào giải thích, chỉ lên màn hình TV lớn nhất tôi đã từng thấy. Infosys, ông nói, có thể tổ chức một cuộc hội nghị ảo của những người chơi chủ chốt của toàn bộ chuỗi cung ứng toàn cầu của nó cho bất cứ dự án nào vào bất cứ lúc nào trên màn hình siêu cỡ đó. Như thế các nhà thiết kế Mĩ của họ có thể nói chuyện trên màn hình với các nhà viết phần mềm Ấn Độ và các nhà sản xuất Á châu của họ cùng một lúc. "Chúng tôi có thể ngồi ở đây, ai đó từ New York, London, Boston, San Francisco, tất cả đều trực tiếp [live]. Và có thể việc thực hiện là ở Singapore, cho nên người ở Singapore cũng có thể trực tiếp ở đây… Đó là toàn cầu hoá," Nilekani nói. Phía trên màn hình có tám chiếc đồng hồ tóm tắt rất khéo ngày làm việc của Infosys: 24/7/365 [24 giờ một ngày; 7 ngày một tuần; 365 ngày một năm]. Các đồng hồ được gắn nhãn Tây Mĩ, Đông Mĩ, GMT, Ấn Độ, Singapore, Hong Kong, Nhật Bản, Úc.

"Outsourcing chỉ là một chiều của một thứ cơ bản hơn nhiều đang xảy ra hiện nay trên thế giới," Nilekani giải thích. "Cái xảy ra [vài] năm vừa qua là đã có một sự đầu tư ồ ạt vào công nghệ, đặc biệt trong thời đại bong bóng, khi hàng trăm triệu dollar được đầu tư để thiết lập kết nối khắp nơi trên thế giới, cáp biển, và tất cả các thứ đó". Đồng thời, ông nói thêm, máy tính đã trở nên rẻ hơn và phân tán khắp thế giới, và đã có một sự bùng nổ về phần mềm – e-mail, các phương tiện tìm kiếm như Google, và phần mềm sở hữu riêng, có thể chẻ bất cứ công việc nào và gửi một phần đến Boston, một phần đến Bangalore, và một phần đến Bắc Kinh, tạo dễ dàng cho bất cứ ai để phát triển từ xa. Khi tất cả các thứ này đột

nhiên xảy ra cùng lúc vào khoảng năm 2000, Nilekani nói thêm, chúng "đã tạo ra một nền nơi việc làm tri thức, vốn trí tuệ, có thể được giao từ bất cứ đâu. Nó có thể được chia nhỏ, giao, phân phối, sản xuất và ráp lại cùng nhau lần nữa – và điều này đã cho cách làm việc của chúng ta một độ tự do hoàn toàn mới, đặc biệt việc làm có tính chất trí tuệ... Và cái mà anh đang nhìn thấy tại Bangalore ngày nay thực sự là đỉnh điểm của tất cả những điều trên kết hợp lại."

Chúng tôi ngồi trên đi văng bên ngoài văn phòng của Nilekani, đợi đội TV dựng các camera. Tại một điểm, tóm tắt các ẩn ý của tất cả điều này, Nilekani đã thốt ra một cụm từ cứ lảng vảng trong đầu tôi. Ông nói với tôi, "Tom, sân chơi đang được san phẳng". Ý ông muốn nói là các nước như Ấn Độ bây giờ có khả năng cạnh tranh vì lao động tri thức toàn cầu như chưa từng bao giờ có - và rằng Mĩ tốt hơn hãy sẵn sàng cho điều này. Mĩ bị thách thức, nhưng, ông nhấn mạnh, sự thách thức sẽ là tốt cho Mĩ bởi vì chúng ta luôn sung sức nhất khi bị thách thức. Khi tôi rời khu Infosys về Bangalore tối hôm ấy và bị xóc suốt dọc đường ổ gà, tôi cứ ngẫm nghĩ mãi về cụm từ đó: "Sân chơi đang được san phẳng". Cái Nandan nói, tôi nghĩ, là sân chơi đang được san phẳng... Được san phẳng? Được san phẳng? Trời ơi, ông ta nói với tôi thế giới là phẳng!"

Tôi ở đây, ở Bangalore – hơn 500 năm sau khi Columbus vượt qua đường chân trời, dùng công nghệ hàng hải thô sơ của thời ông, và trở về an toàn để chứng minh dứt khoát rằng thế giới tròn – và một trong những kĩ sư tinh nhanh nhất Ấn Độ, được đào tạo tại học viện kĩ thuật hàng đầu của Ấn Độ và được hỗ trợ bởi công nghệ hiện đại nhất hiện nay, về cơ bản đã nói với tôi là thế giới này phẳng, phẳng như màn hình mà trên đó ông ta có thể chủ trì cuộc họp toàn bộ chuỗi cung ứng toàn cầu của mình. Thậm chí lí thú hơn, ông biểu dương sự phát triển này như một điều tốt, như cột mốc mới trong sự phát triển của loài người và một cơ hội lớn cho Ấn Độ và thế giới – một sự thực đã khiến thế giới chúng ta phẳng!

Ngồi đằng sau chiếc xe đó, tôi đã viết vội vàng bốn từ đó vào sổ tay của mình: "Thế giới là phẳng". Ngay khi viết chúng, tôi nhận ra rằng đấy là thông điệp cơ bản của mọi thứ tôi đã

thấy và đã nghe ở Bangalore trong hai tuần làm phim. Sân chơi cạnh tranh toàn cầu được san bằng. Thế giới được san phẳng.

Khi tôi nhận rõ điều này, cả hứng khởi và sự kinh hãi tràn đầy tôi. Nhà báo trong tôi hứng khởi khi đã tìm thấy một khung khổ để hiểu kĩ hơn các tin chính buổi sáng và để giải thích cái xảy ra trên thế giới ngày nay. Rõ ràng, hiện nay là có thể cho nhiều người hơn bao giờ hết để hợp tác và cạnh tranh trong thời gian thực với nhiều người hơn về nhiều loại việc làm khác nhau hơn từ nhiều ngõ ngách của hành tinh hơn và trên cơ sở bình đẳng hơn bất cứ thời gian nào trước đây trong lịch sử loài người – dùng máy tính, e-mail, mạng, hội nghị từ xa, và phần mềm mới năng động. Đó là cái Nandan đã nói cho tôi. Đó là cái tôi đã khám phá ra trong hành trình của tôi đến Ấn Độ và xa hơn. Và đó là cái cuốn sách này nói về. Khi bạn bắt đầu nghĩ về thế giới như là phẳng, rất nhiều thứ có ý nghĩa theo những cách chúng không có trước đây. Nhưng đích thân tôi cũng hứng khởi, bởi vì sự san phẳng thế giới có nghĩa là bây giờ chúng ta đang kết nối tất cả các trung tâm tri thức trên hành tinh lại thành một mạng toàn cầu đơn nhất, mà - nếu hoạt động chính trị và chủ nghĩa khủng bố không cản đường – thì sẽ có thể mở ra một kỉ nguyên thịnh vượng và đổi mới gây sửng sốt.

Nhưng suy ngẫm thế giới phẳng cũng làm tôi tràn đầy kinh hãi, về mặt nghề nghiệp và cá nhân. Sự kinh sợ riêng của tôi xuất phát từ sự thực hiển nhiên rằng không chỉ những người viết phần mềm và các geek [các tay cự phách về] máy tính được trao quyền để cộng tác trong công việc ở một thế giới phẳng. Nó cũng là al-Qaeda và các mạng lưới khủng bố khác. Sân chơi không được san bằng chỉ theo cách thu hút và siêu trao quyền một nhóm hoàn toàn mới của những người đổi mới sáng tạo. Nó được san bằng theo cách lôi kéo và siêu trao quyền một nhóm hoàn toàn mới của những người đàn ông và đàn bà giận dữ, nản chí, và bị làm nhục.

Về nghề nghiệp, sự nhận ra thế giới là phẳng làm căng thẳng thần kinh vì tôi nhận ra rằng sự san bằng này đã xảy ra khi tôi còn đang ngủ, và tôi đã bỏ quên nó. Tôi thực sự không ngủ, mà đã bận việc khác. Trước 11 tháng 9 (11/9), tôi đã tập trung theo dõi toàn cầu hoá và khai thác sự căng thẳng giữa các lực "Lexus" của sự hội nhập kinh tế và các lực "Cây Ô liu" của bản sắc và chủ nghĩa dân tộc – do đó cuốn Xe Lexus và Cây Ô liu của tôi ra đời 1999.

Song sau 11/9, các cuộc chiến tranh cây ô liu đã ám ảnh tôi hoàn toàn. Tôi dành hầu hết thời gian của mình chu du trong các thế giới Ả Rập và Hồi giáo. Vào các năm đó tôi đã mất dấu vết toàn cầu hoá.

Tôi đã lại tìm thấy vết đó trên hành trình của tôi đến Bangalore tháng 2 năm 2004. Một khi đã tìm thấy, tôi nhận ra rằng có cái gì đó thật sự quan trọng đã xảy ra trong khi tôi gắn bó với các lùm cây ô liu của Kabul và Baghdad. Toàn cầu hoá đã đi đến một mức mới hoàn toàn. Nếu bạn đặt cuốn Xe Lexus và Cây Ô liu và cuốn sách này lại với nhau, bạn sẽ đi đến kết luận lí lẽ lịch sử khái quát là đã có ba kỉ nguyên lớn của toàn cầu hoá. Thời đại đầu kéo dài từ 1492- khi Columbus dương buồm, mở ra sự giao thương giữa Thế giới Cũ và Thế giới Mới – cho đến khoảng 1800. Tôi sẽ gọi thời đại này là Toàn cầu hoá 1.0. Nó đã làm thế giới co lại từ một kích thước lớn thành cỡ trung bình. Toàn cầu hoá 1.0 là về các nước và sức mạnh cơ bắp. Tức là, trong Toàn cầu hoá 1.0 tác nhân then chốt của sự thay đổi, động lực thúc đẩy quá trình hội nhập toàn cầu đã là nước bạn có bao nhiêu cơ bắp – bao nhiêu sức cơ bắp, bao nghiêu sức ngựa, sức gió, hay, muộn hơn, sức hơi nước – và bạn đã có thể triển khai nó sáng tạo đến thế nào. Trong kỉ nguyên này, các nước và các chính phủ (thường được tôn giáo hay chủ nghĩa đế quốc hay sự kết hợp của cả hai xúi giục) đã dẫn đường phá bỏ các bức tường và nối chặt thế giới lại với nhau, thúc đẩy sự hội nhập toàn cầu. Trong Toàn cầu hoá 1.0, các câu hỏi chủ yếu là: Nước tôi hợp với sự cạnh tranh và các cơ hội toàn cầu ở chỗ nào? Làm sao tôi có thể đi toàn cầu và cộng tác với những người khác thông qua nước tôi?

Kỉ nguyên lớn thứ hai, Toàn cầu hoá 2.0, kéo dài từ 1800 đến 2000, bị gián đoạn bởi Đại Khủng hoảng và Chiến tranh Thế giới I và II. Thời đại này làm thế giới co từ cỡ trung bình xuống cỡ nhỏ. Trong Toàn cầu hoá 2.0, nhân tố then chốt của thay đổi, động lực thúc đẩy hội nhập toàn cầu, đã là các công ty đa quốc gia. Các công ty đa quốc gia này tiến hành toàn cầu hoá vì thị trường và lao động, đầu tiên do sự bành trướng của các công ty cổ phần Hà Lan và Anh và Cách mạng Công nghiệp làm mũi nhọn. Trong nửa đầu của thời đại này, hội nhập toàn cầu được cấp lực bởi sự sụt giảm chi phí chuyên chở, nhờ động cơ hơi nước và đường sắt, và trong nửa sau bởi sự sụt giảm các chi phí liên lạc - nhờ sự phổ biến của

điện tín, điện thoại, PC, vệ tinh, cáp quang, và phiên bản ban đầu của World Wide Web (WWW). Chính trong thời đại này mà chúng ta thực sự thấy sự ra đời và trưởng thành của một nền kinh tế toàn cầu, theo nghĩa rằng đã có sự dịch chuyển đủ của hàng hoá và thông tin từ lục địa này sang lục địa khác để ở đó có một thị trường toàn cầu, với sự chênh lệch giá về các sản phẩm và lao động. Các động lực ở đằng sau kỉ nguyên toàn cầu hoá này là các đột phá về phần cứng - từ tàu hơi nước và đường sắt lúc ban đầu đến điện thoại và các máy tính lớn vào lúc cuối. Và câu hỏi lớn trong thời đại này đã là: công ty tôi hợp với nền kinh tế toàn cầu ở chỗ nào? Nó tận dụng các cơ hội thế nào? Làm sao tôi có thể đi toàn cầu và cộng tác với những người khác qua công ty của tôi? Cuốn Xe Lexus và Cây Ô liu chủ yếu là về đỉnh điểm của kỉ nguyên này, một thời đại khi các bức tường bắt đầu sụp đổ trên khắp thế giới, và sự hội nhập, và sự phản ứng dữ dội với nó, lên một mức mới hoàn toàn. Nhưng ngay cả khi các bức tường sụp đổ, vẫn còn nhiều rào cản đối với sự hội nhập toàn cầu suôn sẻ. Hãy nhớ, khi Bill Clinton được bầu làm tổng thống năm 1992, hầu như không ai ngoài chính phủ và giới hàn lâm có e-mail, và khi tôi viết Xe Lexus và Cây Ô liu năm 1998, Internet và thương mại điện tử vừa mới cất cánh.

Phải, chúng đã cất cánh – cùng với nhiều thứ khác nữa đã cùng đến trong khi tôi ngủ. Và đó là lí do vì sao tôi lí lẽ trong cuốn sách này rằng vào khoảng năm 2000 chúng ta đã bước vào một kỉ nguyên mới hoàn toàn: Toàn cầu hoá 3.0. Toàn cầu hoá 3.0 làm thế giới co từ cỡ nhỏ xuống cỡ bé tí và đồng thời san bằng sân chơi. Và trong khi động lực trong Toàn cầu hoá 1.0 là các nước tiến hành toàn cầu hoá và động lực trong Toàn cầu hoá 2.0 là các công ty tiến hành toàn cầu hoá, động lực trong Toàn cầu hoá 3.0 - thứ cho nó đặc trưng độc nhất vô nhị - là năng lực mới tìm thấy cho các cá nhân để cộng tác và cạnh tranh toàn cầu. Và cái đòn bẩy cho phép các cá nhân và các nhóm đi toàn cầu dễ đến vậy và suôn sẻ đến vậy không phải là sức ngựa, không phải là phần cứng, mà là phần mềm- tất cả các loại ứng dụng mới – cùng chung với sự sáng tạo ra một mạng cáp quang toàn cầu biến tất cả chúng ta thành láng giềng sát vách. Bây giờ các cá nhân phải, và có thể, hỏi, Tôi hợp với cạnh tranh và các cơ hội toàn cầu ngày nay ở chỗ nào, và làm sao tôi có thể, tự mình, cộng tác với những người khác một cách toàn cầu?

Song Toàn cầu hoá 3.0 không chỉ khác các kỉ nguyên trước ở chỗ nó làm thế giới co lại và phẳng thế nào và nó trao quyền cho các cá nhân ra sao. Nó khác ở chỗ Toàn cầu hoá 1.0 và Toàn cầu hoá 2.0 chủ yếu do các cá nhân và doanh nghiệp u Mĩ dẫn dắt. Tuy Trung Quốc thực sự là nền kinh tế lớn nhất thế giới trong thế kỉ mười tám, chính các nước, các công ty, những người thăm dò phương Tây tiến hành phần lớn việc toàn cầu hoá và định hình hệ thống. Nhưng về sau này, điều này sẽ ngày càng ít đúng hơn. Bởi vì nó làm thế giới co lại và phẳng, Toàn cầu hoá 3.0 ngày càng nhiều sẽ được dẫn dắt không chỉ bởi các cá nhân mà cũng bởi các nhóm cá nhân – phi Tây phương, không da trắng – đa dạng hơn nhiều. Các cá nhân từ mọi nơi của thế giới phẳng đều được trao quyền. Toàn cầu hoá 3.0 biến thành có thể cho rất nhiều người để cắm và chơi [plug and play], và bạn sẽ thấy mọi sắc cầu vồng con người tham gia.

(Trong khi sự trao quyền cho các cá nhân để hành động toàn cầu là đặc tính mới quan trọng nhất của Toàn cầu hoá 3.0, các công ty- to và nhỏ- cũng được trao quyền một cách mới nữa trong kỉ nguyên này. Tôi thảo luận chi tiết cả hai muộn hơn trong cuốn sách này).

Không cần phải nói, tôi đã chỉ có sự đánh giá lờ mờ nhất về tất cả điều này khi tôi rời văn phòng của Nandan ngày ấy ở Bangalore. Nhưng khi tôi ngồi suy ngẫm những thay đổi này ở ban công của phòng khách sạn của tôi tối hôm đó, tôi đã biết một thứ: tôi muốn bỏ mọi thứ và viết một cuốn sách có thể cho phép tôi hiểu quá trình làm phẳng này đã diễn ra thế nào và các hệ luỵ của nó có thể là gì đối với các nước, các công ty, và các cá nhân. Cho nên tôi nhấc điện thoại gọi cho vợ tôi, Ann, và bảo cô, “anh sẽ viết một cuốn sách nhan đề Thế giới là Phẳng”. Cô vừa buồn cười vừa tò mò - ờ, có thể buồn cười hơn là tò mò! Cuối cùng, tôi đã có khả năng thuyết phục được cô, và tôi hi vọng sẽ có khả năng làm thế với bạn, bạn đọc thân mến. Hãy để tôi đưa bạn quay về lúc đầu của hành trình của tôi đến Ấn Độ, và các điểm phương đông khác, và chia sẻ với bạn một số cuộc gặp tình cờ đã dẫn tôi đến kết luận rằng thế giới không còn tròn – mà phẳng.

Jaithirth “Jerry” Rao là một trong những người đầu tiên tôi gặp ở Bangalore- và tôi gặp anh chưa hơn vài phút ở khách sạn Leela Palace trước khi anh bảo tôi rằng anh có thể xử lí các tờ khai thuế của tôi và các yêu cầu kế toán khác tôi cần - từ Bangalore. Không, cảm ơn,

tôi đã có một kế toán viên rồi ở Chicago. Jerry chỉ mỉm cười. Anh ta quá lịch sự để nói - rằng anh ta có thể là kế toán viên của tôi rồi, hay đúng hơn kế toán viên của của kế toán viên của tôi, nhờ sự bùng nổ về outsourcing việc chuẩn bị thuế.

“Điều này xảy ra như chúng ta nói”, Rao bảo, anh quê ở Mumbai, trước là Bombay, hãng của anh, MphasiS, có một đội các kế toán viên Ấn Độ có khả năng làm công việc kế toán được outsource từ bất cứ bang nào của Mĩ và chính phủ liên bang. “Chúng tôi liên kết với nhiều hãng CPA[kiểm toán viên (công) có chứng chỉ] cỡ nhỏ và vừa ở Mĩ”.

“Ý anh nói giống kế toán viên của tôi?” tôi hỏi. “Vâng, giống kế toán viên của anh”, Rao nói với một nụ cười. công ty của Rao đã đi tiên phong về một phần mềm work flow [luồng công việc] với một định dạng chuẩn làm cho outsourcing khai thuế rẻ và dễ. Toàn bộ quá trình bắt đầu, Jerry giải thích, với một kế toán viên ở Hoa Kì quét các tờ khai thuế năm ngoái của tôi, cộng với các bản kê khai W-2, W-4, 1099, tiền thưởng, cổ phiếu của tôi- mọi thứ- vào một máy chủ, đặt ở California hay Texas. “Bây giờ kế toán viên của anh, nếu anh ta xử lí thuế của anh ở hải ngoại, biết rằng anh thích không cho (ai đó ở ngoài nước) biết họ (tên) hay số An sinh Xã hội của anh, thì anh ta có thể chọn giữ kín thông tin đó”, Rao nói. “Các kế toán viên ở Ấn Độ [dùng mật khẩu] gọi tất cả thông tin thô một cách trực tiếp từ máy chủ ở Mĩ, và họ hoàn tất các tờ khai thuế của anh, với việc anh vẫn giấu tên. Tất cả các số liệu không ra ngoài Hoa Kì để tuân thủ các quy chế riêng tư… Chúng tôi coi việc bảo vệ dữ liệu và sự riêng tư rất nghiêm túc. Kế toán viên ở Ấn Độ có thể nhìn thấy số liệu trên màn hình của mình, nhưng anh ta không thể tải nó xuống hay in nó ra – chương trình của chúng tôi không cho phép việc đó. Nhiều nhất anh ta có thể làm là thử nhớ nó, giả như anh ta có ý định xấu nào đó. Các kế toán viên không được phép mang thậm chí giấy và bút vào trong phòng khi họ làm việc trên các tờ khai thuế”.

Tôi bị tò mò về chính làm thế nào dạng tiên tiến này của dịch vụ outsourcing đã trở thành. “Chúng tôi làm nhiều ngàn tờ khai”, Rao nói. Hơn nữa, “CPA của anh ở Mĩ không cần thậm chí ở văn phòng của họ. Họ có thể ngồi trên một bãi biển ở California và e-mail cho chúng tôi và nói, ‘Jerry, cậu làm các tờ khai thuế Bang New York thật cừ, vì thế cậu làm các tờ khai của Tom. Và Sonia, cậu và đội của cậu ở Delhi làm các tờ khai Washington và

Florida'. Tiện thể, Sonia làm việc từ nhà cô ở Ấn Độ, [công ty không phải trả] chi phí chung. 'Và các việc khác này, chúng thực sự phức tạp, cho nên tôi tự làm chúng'."

Năm 2003, khoảng 25.000 tờ khai thuế Mĩ được làm ở Ấn Độ. Năm 2004 con số là 100.000. Năm 2005, dự kiến là 400.000. Trong một thập niên, anh sẽ cho rằng kế toán viên của anh outsource việc chuẩn bị cơ bản của các tờ khai thuế của anh - nếu không hơn nữa. "Anh đã vào nghề này thế nào?" tôi hỏi Rao.

"Bạn tôi Jeroen Tas, một người Hà Lan, và tôi đều đã làm cho Citigroup ở California", Rao giải thích. "Tôi là sếp của anh ta và một hôm chúng tôi cùng trở về từ New York trên một chuyến bay và tôi nói mình có kế hoạch thôi việc và anh ta bảo, 'Tôi cũng thế'. Cả hai chúng tôi đều nói, 'Vì sao chúng ta lại không khởi động doanh nghiệp riêng của chúng ta?' Vì thế vào năm 1997-98, chúng tôi cùng nhau đưa ra một kế hoạch kinh doanh để cung cấp các giải pháp Internet cao cấp cho các công ty lớn … Hai năm trước, tuy vậy, tôi đã đi dự một hội nghị công nghệ ở Las Vegas và một số hãng kế toán [Mĩ] cỡ trung bình đã tiếp cận tôi, và họ nói rằng họ không thể đủ sức để đưa ra các hoạt động outsourcing lớn về thuế đến Ấn Độ, nhưng các gã [công ty] lớn có thể, và [những gã vừa] muốn vượt họ. Vì lẽ đó chúng tôi đã phát triển một sản phẩm phần mềm gọi là VTR – Virtual Tax Room: Buồng Thuế Ảo- để cho phép các hãng kế toán cỡ vừa này dễ dàng outsource khai thuế."

Các hãng cỡ vừa này "có được một sân chơi bằng phẳng hơn, mà trước đây họ bị từ chối," Jerry nói. "Đột nhiên họ có thể tiếp cận đến cùng các lợi thế về quy mô mà các gã lớn hơn đã luôn có."

Có phải thông điệp cho những người Mĩ, "Má, đừng để các con má lớn lên đi làm kế toán viên?" Tôi hỏi.

Không thật vậy, Rao nói. "Cái mà chúng tôi làm là làm công việc tạp nhạp. Anh biết cần cái gì để chuẩn bị một tờ khai thuế? Việc làm rất ít sáng tạo. Đấy là cái sẽ chuyển ra hải ngoại".

"Cái gì sẽ ở lại Mĩ?" Tôi hỏi.

“Kế toán viên muốn ở lại trong nghề tại Mĩ sẽ là người tập trung vào nghĩ ra các chiến lược sáng tạo phức hợp, như tránh thuế hay né tránh thuế, quản lí các quan hệ khách hàng”, Rao nói. Anh hay chị ta sẽ bảo các khách hàng của mình, ‘Tôi đã khiến công việc tạp nhạp được làm rất hiệu quả. Bây giờ hãy nói về làm thế nào chúng tôi quản lí tài sản của anh và anh sẽ làm gì cho lũ trẻ của anh. Anh có muốn để một số tiền nào đó trong các quỹ quản thác [trust] của mình?’ Nó có nghĩa là có các thảo luận chất lượng-thời gian với các khách hàng hơn là chạy vòng quanh giống những con gà với đầu bị cắt đứt từ tháng Hai đến tháng Tư, và thường đệ đơn xin gia hạn đến tháng Tám, bởi vì họ đã không có chất lượng thời gian với các khách hàng.”

Đánh giá từ một tiểu luận trong tạp chí Accounting Today (7 tháng Bảy, 2004), quả thực, điều này có vẻ là tương lai. L. Gary Boomer, một CPAvà CEO của Boomer Consulting ở Manhattan, Kansas, đã viết, “Mùa [thuế] vừa rồi đã tạo ra hơn 100.000 tờ khai thuế [được outsource] và bây giờ được mở rộng ngoài các tờ khai thuế cá nhân sang các quỹ quản thác, các hội buôn và các công ty… Lí do chủ yếu khiến ngành kinh doanh đã có khả năng tăng quy mô nhanh như nó đã có ba năm qua là do đầu tư mà các công ty [đặt cơ sở ở nước ngoài] này đã tiến hành vào hệ thống, quy trình và đào tạo.” Có khoảng bảy mươi ngàn người tốt nghiệp đại học ngành kế toán ở Ấn Độ mỗi năm, ông nói thêm, nhiều trong số đó đi làm cho các hãng địa phương Ấn Độ khởi đầu với 100 $ một tháng. Với sự giúp đỡ của truyền thông tốc độ cao, đào tạo nghiêm ngặt, và các mẫu biểu chuẩn hoá, những người Ấn Độ trẻ này có thể được cải biến thành các kế toán viên phương Tây cơ bản khá nhanh với phần nhỏ chi phí. Một số hãng kế toán Ấn Độ thậm chí bắt đầu tiếp thị chính họ cho các hãng Mĩ qua hội nghị từ xa và bỏ qua việc đi lại. Boomer kết luận, “Nghề kế toán hiện nay đang biến đổi. Những người bấu víu vào quá khứ và chống lại sự thay đổi sẽ bị buộc dấn sâu hơn vào sự hàng hoá hoá (commoditization). Những người có thể tạo ra giá trị thông qua sự lãnh đạo, các mối quan hệ và sức sáng tạo sẽ làm biến đổi ngành kinh doanh, cũng như tăng cường các mối quan hệ với các khách hàng hiện có của họ.”

Cái anh đang nói cho tôi, tôi bảo Rao, là bất kể nghề của bạn là gì – bác sĩ, luật sư, kiến trúc sư, kế toán viên - nếu bạn là một người Mĩ, tốt hơn bạn hãy giỏi ở thứ dịch vụ nhạy

cảm, bởi vì bất cứ thứ gì có thể được số hoá có thể được outsource cho nhà sản xuất hoặc khéo nhất hoặc rẻ nhất, hoặc cả hai. Rao trả lời, “Mỗi người phải tập trung vào cái chính xác là giá trị gia tăng của mình.”

Nhưng nếu tôi chỉ là một kế toán viên trung bình thì sao? Tôi đã đi học ở một đại học nhà nước. Tôi có kết quả trung bình B+. Cuối cùng tôi có bằng CPA. Tôi làm việc ở một hãng kế toán lớn, làm nhiều việc thông thường. Tôi hiếm khi gặp khách hàng. Họ giữ tôi ở đằng sau. Nhưng đó là một sinh kế tử tế và về cơ bản hãng vừa lòng với tôi. Cái gì sẽ xảy ra với tôi trong hệ thống này?

“Đó là một câu hỏi hay,” Rao nói. “Chúng ta phải chân thật về nó. Chúng ta đang ở giữa một sự thay đổi công nghệ to lớn, và khi bạn sống trong một xã hội ở đỉnh của sự thay đổi đó [như Mĩ], khó để tiên đoán. Dễ tiên đoán cho ai đó sống ở Ấn Độ. Trong mười năm chúng tôi sẽ làm nhiều thứ đang được làm ở Mĩ ngày nay. Chúng tôi có thể dự đoán tương lai của mình. Nhưng chúng tôi ở sau các bạn. Các bạn xác định tương lai. Mĩ luôn luôn ở trên đỉnh của làn sóng sáng tạo mới… Cho nên là khó để nhìn vào mắt kế toán viên đó và nói đây là cái sẽ là. Chúng ta không được tầm thường hoá điều đó. Chúng ta phải xử lí nó và nói về nó một cách chân thật … Bất cứ hoạt động nào mà chúng ta có thể số hoá và phân li chuỗi giá trị, và di chuyển công việc đi đó đây, sẽ được di chuyển đi. Ai đó sẽ nói, ‘Ừ, nhưng anh không thể phục vụ tôi một miếng thịt nướng’. Đúng, nhưng tôi có thể làm việc đặt trước bàn của anh ngồi ở bất cứ đâu trên thế giới, nếu quán ăn không có một người phụ trách. Chúng tôi có thể nói, ‘Vâng, ông Friedman, chúng tôi có thể dành cho ông một bàn gần cửa sổ’. Nói cách khác, có những phần của việc đi ăn cơm hiệu mà chúng ta có thể phân li và outsource. Nếu bạn quay lại và đọc các sách giáo khoa kinh tế học cơ bản, chúng sẽ bảo: Các hàng hoá được trao đổi, còn các dịch vụ được tiêu thụ và sản xuất ở cùng chỗ. Và bạn không thể xuất khẩu việc cắt tóc. Song chúng ta đang đến gần việc xuất khẩu cắt tóc, phần việc hẹn. Bạn muốn cắt kiểu tóc gì? Bạn muốn thợ cắt nào? Tất cả các thứ đó có thể và sẽ được một call center ở rất xa làm.”

Khi chúng tôi kết thúc cuộc nói chuyện, tôi hỏi Rao tiếp theo anh sẽ làm gì. Anh ta tràn đầy sinh lực. Anh bảo tôi anh đã nói chuyện với một công ty Israel có những bước tiến lớn

về công nghệ nén cho phép truyền các hình quét CAT (Computer Assisted Tomography) tốt hơn và dễ hơn qua Internet cho nên bạn có thể mau chóng có một ý kiến thứ hai từ một bác sĩ cách xa nửa vòng trái đất.

Vài tuần sau khi tôi nói chuyện với Rao, tôi nhận được e-mail sau từ Bill Brody, hiệu trưởng Đại học Johns Hopkins, người tôi vừa phỏng vấn cho cuốn sách này:

Tom mến, tôi nói tại một cuộc hội nghị giáo dục y tế tiếp tục của trường Hopkins cho các bác sĩ xạ chẩn [radiologist] (tôi đã từng là một radiologist) … Tôi chợt thấy một tình hình rất hấp dẫn mà tôi nghĩ anh có thể quan tâm. Tôi vừa được biết rằng nhiều bệnh viện nhỏ và một số bệnh viện vừa ở Hoa Kì, các radiologist đang outsourcing việc đọc các ảnh quét CAT cho các bác sĩ ở Ấn Độ và Úc!!! Hầu hết việc này xảy ra vào ban đêm (và có thể cuối tuần) khi các radiologist không có đủ nhân viên để lo việc yểm trợ trong bệnh viện. Trong khi một số nhóm xạ chẩn sẽ dùng xạ chẩn từ xa [teleradiology] để chuyển các ảnh từ bệnh viện về nhà của họ (hay đến Vail hay Cape Cod, tôi giả sử) như thế họ có thể diễn giải các ảnh và cho chẩn đoán 24/7, hiển nhiên các bệnh viện nhỏ chuyển các bức ảnh quét cho các radiologist nước ngoài. Lợi thế là ban ngày ở Úc hay Ấn Độ khi ban đêm ở đây – cho nên yểm trợ ngoài giờ trở nên dễ làm hơn bằng chuyển các ảnh qua trái đất. Vì các ảnh CAT (và MRI-Magnetic Resonance Imaging) đã ở dạng số rồi và có sẵn để dùng trên mạng với một giao thức chuẩn, không có vấn đề gì để xem các ảnh ở bất cứ đâu trên thế giới …Tôi cho rằng các radiologist ở đầu kia … phải được đào tạo ở Hoa Kì và có các bằng, chứng chỉ và khả năng phù hợp… Các nhóm thực hiện việc đọc ngoài giờ này được các radiologist Mĩ thuê họ gọi là “các Cú ăn đêm – Nighthawks”.

Chúc tốt lành,

Bill

Nhờ trời tôi là một nhà báo và không phải là một kế toán viên hay một radiologist. Không có outsourcing nào đối với tôi- cho dù một số bạn đọc nào đó của tôi có thể muốn mục báo của tôi có thể chuyển đi Bắc Triều Tiên. Ít nhất đó là cái tôi nghĩ. Sau đó tôi nghe về hoạt động của Reuters ở Ấn Độ. Tôi đã không có thời gian để thăm văn phòng Reuters ở

Bangalore, nhưng tôi đã có khả năng nắm được Tom Glocer, CEO của Reuters, để nghe ông đã làm gì. Glocer là người đi tiên phong về outsourcing các yếu tố của chuỗi cung tin thức.

Với 2.300 nhà báo quanh thế giới, ở 197 văn phòng, phục vụ một thị trường bao gồm các nhà ngân hàng đầu tư, các nhà buôn bán các công cụ phái sinh, các nhà môi giới chứng khoán, các báo, đài phát thanh, truyền hình, và các đại lí Internet, Reuters đã luôn có một khán-thính-độc giả rất phức tạp để thoả mãn. Sau sự phá sản dot-com, tuy vậy, khi nhiều khách hàng của nó trở nên rất có ý thức về chi phí, Reuters bắt đầu tự hỏi mình, vì các lí do cả về chi phí và hiệu quả: Chúng ta thực sự cần đặt người của chúng ta vào đâu để cung ứng cho chuỗi cung tin tức toàn cầu của chúng ta? Và chúng ta có thể thực sự chia nhỏ công việc của một nhà báo và giữ một phần ở London và New York và chuyển một phần sang Ấn Độ?

Glocer bắt đầu ngó đến chức năng kiếm cơm cơ bản nhất mà Reuters cung cấp, là tin sốt dẻo về thu nhập công ty và những tiến triển kinh doanh liên quan, từng giây của mỗi ngày. "Exxon tiết lộ thu nhập của nó và chúng ta cần đưa điều đó càng nhanh càng tốt lên các màn hình khắp thế giới: 'Exxon kiếm được ba mươi chín cent quý này trái với ba mươi sáu cent quý trước'. Năng lực cốt lõi ở đó là tốc độ và sự chính xác", Glocer giải thích. "Chúng ta không cần nhiều phân tích. Ta chỉ cần đưa tin cơ bản càng nhanh càng tốt. Tin khẩn phải ra tính bằng giây sau công bố của công ty, và bảng [cho thấy lịch sử gần đây về thu nhập quý] vài giây muộn hơn".

Các loại tin đặc biệt về thu nhập đó đối với kinh doanh tin là vanilla đối với kinh doanh kem - một hàng hoá cơ bản thực sự có thể được làm ở bất cứ đâu trong thế giới phẳng. Việc làm tri thức có giá trị gia tăng thực xảy ra trong năm phút tiếp theo. Đó là khi anh cần một nhà báo thật, người biết làm sao để có một bình luận từ công ty, một bình luận từ hai nhà phân tích hàng đầu trong lĩnh vực, và thậm chí vài lời từ các đối thủ cạnh tranh để đặt báo cáo thu nhập vào viễn cảnh. "Điều đó cần một tập kĩ năng báo chí cao hơn – ai đó có các quan hệ trên thị trường, người biết ai là các nhà phân tích ngành giỏi nhất và đã đưa đúng người đi ăn trưa", Glocer nói.

Sự phá sản dot-com và sự làm phẳng thế giới đã buộc Glocer phải nghĩ lại Reuters cung cấp tin thế nào - liệu nó có thể chia nhỏ các chức năng của một nhà báo và chuyển các chức năng có giá trị gia tăng thấp sang Ấn Độ. Mục tiêu chính của ông là để giảm sự chồng chéo tổng tiền lương của Reuters, trong khi bảo tồn càng nhiều việc làm báo giỏi càng tốt. "Cho nên việc đầu tiên chúng tôi đã làm", Glocer nói, "là đi thuê sáu phóng viên ở Bangalore như một thử nghiệm. Chúng tôi bảo, 'Hãy bảo họ làm chỉ các tóm tắt tin đặc biệt và các bảng và bất cứ thứ gì khác có thể sai họ làm ở Bangalore'." Những người Ấn Độ mới được thuê này có kiến thức kế toán và được Reuters huấn luyện, song họ được trả lương, ngày nghỉ và trợ cấp y tế theo chuẩn địa phương. "Ấn Độ là một địa điểm phong phú không thể tin nổi để tuyển người, không chỉ có kĩ năng kĩ thuật mà cả kĩ năng tài chính," Glocer nói. Khi một công ty công bố thu nhập của mình, một trong những việc đầu tiên nó làm là trao cho các hãng điện tín – Reuters, Dow Jones, và Bloomberg - để phân phát. "Chúng tôi sẽ lấy dữ liệu thô đó," ông nói, "và rồi là một cuộc chạy đua xem chúng tôi có thể quay vòng nó nhanh ra sao. Bangalore là một trong những nơi được nối mạng nhất trên thế giới, và mặc dù có một chút trễ - một giây hay ít hơn – để kéo thông tin sang đó, hoá ra là bạn có thể ngồi ở Bangalore và có được phiên bản điện tử của một thông cáo báo chí và biến nó thành một câu chuyện dễ dàng hệt như bạn có thể làm ở London hay New York".

Sự khác biệt, tuy vậy, là lương và tiền thuê nhà ở Bangalore ít hơn một phần năm so với ở các thủ đô phương Tây đó.

Trong khi kinh tế học và sự làm phẳng thế giới đã đẩy Reuters xuống con đường này, Glocer đã cố vui vẻ làm vì đằng nào cũng phải làm. "Chúng tôi nghĩ chúng tôi có thể trút gánh nặng báo cáo đã bị hàng hoá hoá và khiến việc đó được làm một cách có hiệu quả ở nơi khác trên thế giới," ông nói, và rồi tạo cơ hội cho các nhà báo Reuters theo quy ước để tập trung vào việc làm báo và phân tích có giá trị gia tăng cao và thoả mãn cá nhân hơn nhiều. "Hãy giả như anh là một nhà báo Reuters ở New York. Anh đạt sự thoả mãn cuộc sống của mình bằng chuyển các công bố báo chí thành các hộp trên các màn hình hay làm việc phân tích?" Glocer hỏi. Tất nhiên, là việc sau. Outsourcing các thông báo tin tức cho Ấn

Độ cũng cho phép Reuters mở rộng bề ngang của việc làm phóng sự của nó tới nhiều công ty có vốn nhỏ hơn, các công ty đã không có hiệu quả về chi phí đối với Reuters để theo dõi trước đây với các nhà báo được trả lương cao hơn ở New York. Nhưng với các phóng viên Ấn Độ có lương thấp, có thể thuê nhiều người với chi phí của một phóng viên ở New York, bây giờ có thể làm việc đó từ Bangalore. Mùa hè 2004, Reuters đã tăng hoạt động nội dung Bangalore của nó lên ba trăm nhân viên, nhắm cuối cùng đến tổng số một ngàn rưởi. Một vài trong số đó là các phóng viên Reuters kì cựu được cử sang để huấn luyện các đội Ấn Độ, một số là các phóng viên làm các tin thu nhập đặc biệt, nhưng hầu hết là các nhà báo làm phân tích dữ liệu chuyên biệt hơn một chút – nghiền số [number crunching: tính toán số liệu]- cho chào bán chứng khoán.

"Rất nhiều khách hàng của chúng tôi đang làm cùng việc," Glocer nói. "Nghiên cứu đầu tư đã bóc toạc số lượng chi phí khổng lồ, vì thế rất nhiều hãng dùng làm ca ở Bangalore để làm việc kiếm cơm phân tích công ty". Cho đến gần đây các hãng lớn ở Wall Street đã tiến hành nghiên cứu đầu tư bằng tiêu hàng triệu dollar cho các nhà phân tích ngôi sao và sau đó tính một phần chi phí lương của họ cho các phòng môi giới chứng khoán của họ, chúng chia sẻ kết quả phân tích với các khách hàng tốt nhất của họ, và tính một phần chi phí cho kinh doanh ngân hàng đầu tư của họ, thường dùng các phân tích tô hồng của một công ty để nhử việc kinh doanh ngân hàng của nó. Theo sau các vụ điều tra của Eliot Spitzer Tổng Chưởng lí Bang New York về các tập quán Wall Street, tiếp theo nhiều vụ bê bối, hoạt động ngân hàng đầu tư và môi giới chứng khoán đã phải tách bạch rõ ràng – sao cho các nhà phân tích sẽ ngừng thổi phồng các công ty nhằm nhận được hoạt động ngân hàng đầu tư của họ. Nhưng như một kết quả, các hãng đầu tư lớn ở Wall Street đã phải cắt giảm mạnh chi phí nghiên cứu thị trường của họ, tất cả bây giờ do riêng các phòng môi giới chứng khoán chi trả. Và điều này tạo một khuyến khích lớn đối với họ để outsource một số công việc giải tích cho các nơi như Bangalore. Bên cạnh việc có khả năng trả một nhà phân tích ở Bangalore khoảng 15.000 $ tổng đền bù, trái với 80.000 $ ở New York hay London, Reuters đã thấy rằng các nhân viên Ấn Độ của nó cũng thường hay có học về tài chính và tận tuỵ do có động cơ cao nữa. Mới đây Reuters cũng đã mở một trung tâm phát triển phần mềm ở Bangkok vì

hoá ra là một chỗ tốt để tuyển các nhà phát triển phần mềm những người mà tất cả các công ty phương Tây ganh đua vì tài năng ở Bangalore đã không để ý tới.

Bản thân tôi bị xu hướng này giằng xé. Sau khi bắt đầu sự nghiệp của mình như một phóng viên điện tín với hãng UPI-United Press International, tôi có đồng cảm lớn lao với các phóng viên điện tín và với các áp lực, cả chuyên môn và tài chính, mà dưới đó họ làm việc cật lực. Song UPI có thể vẫn phát đạt ngày nay như một hãng điện tín, mà nó không là, nếu giả như nó đã có khả năng outsource việc kinh doanh cấp thấp hơn của nó khi tôi bắt đầu với tư cách một phóng viên ở London hai mươi lăm năm trước.

"Khó xử với nhân viên," Glocer nói, người đã cắt gần một phần tư toàn bộ nhân viên Reuters, mà không có những tổn thương sâu sắc giữa các phóng viên. Ông nói, nhân viên Reuters hiểu rằng việc này phải làm sao cho công ty có thể sống sót và rồi thịnh vượng lại. Đồng thời, Glocer nói, "đấy là những người sành điệu làm phóng sự. Họ thấy các khách hàng của chúng tôi làm chính xác cùng việc. Họ nắm được cốt truyện … Quan trọng là phải chân thật với con người về cái chúng ta làm và vì sao và không tô vẽ thông điệp. Tôi tin vững chắc vào bài học của các nhà kinh tế cổ điển về di chuyển công việc đến nơi nó có thể được làm tốt nhất. Tuy nhiên, ta không được bỏ qua rằng trong một số trường hợp, cá nhân những người lao động sẽ không dễ tìm việc làm mới. Đối với họ, việc giữ lại và một mạng lưới an sinh xã hội thích đáng là cần thiết".

Trong một nỗ lực để giải quyết trực tiếp với nhân viên Reuters, David Schlesinger đứng đầu Reuters Mĩ, đã gửi cho tất cả các nhân viên biên tập một thư báo, chứa đoạn trích sau:

OFF-SHORING VỚI NGHĨAVỤ

Tôi lớn lên ở New London, Connecticut, trong thế kỉ mười chín đã là một trung tâm săn cá voi lớn. Trong các năm 1960 và 70 cá voi đã hết từ lâu và các nhà sử dụng lao động chính ở vùng đều gắn với quân đội – không là một điều ngạc nhiên trong kỉ nguyên Việt Nam. Bố mẹ bạn học của tôi đã làm việc tại Electric Boat, Tổ chức Hải quân và Tuần Duyên hải. Cổ tức hoà bình lại làm thay đổi vùng này một lần nữa, và bây giờ nó nổi tiếng nhất vì các casino cờ bạc lớn của Mohegan Sun và Foxwoods và vì các nhà nghiên cứu dược của Pfizer. Các việc

làm mất đi; các việc làm được tạo ra. Các kĩ năng không còn được sử dụng; cần đến các kĩ năng mới. Vùng đã thay đổi, người dân đã thay đổi. New London, tất nhiên, đã không là độc nhất. Bao nhiêu thị trấn xay xát đã thấy các cối xay của mình đóng cửa; bao nhiêu thành thị làm giày đã thấy ngành giày di đi nơi khác; bao nhiêu thị trấn một thời đã rất mạnh về dệt may bây giờ mua tất cả đồ vải lanh từ Trung Quốc? Sự thay đổi là khắc nghiệt. Sự thay đổi là khắc nghiệt nhất với những người bị bất ngờ giáng xuống. Sự thay đổi cũng khắc nghiệt nhất đối với những người có khó khăn thay đổi. Song sự thay đổi là tự nhiên; sự thay đổi không phải là mới; sự thay đổi là quan trọng. Cuộc tranh cãi hiện thời về off-shoring là gay gắt một cách nguy hiểm. Song tranh cãi về công việc di sang Ấn Độ, Trung Quốc và Mexico thực sự không khác cuộc tranh luận một thời về việc làm tàu ngầm bỏ New London hay việc làm giày bỏ Massachusetts hay việc làm dệt may bỏ Bắc Carolina. Công việc được làm ở nơi nó có thể được làm có kết quả và hiệu quả nhất. Điều đó cuối cùng giúp các New London, New Bedford, và các New York của thế giới này thậm chí nhiều hơn các Bangalore hay Thẩm Khuyến. Nó giúp bởi vì nó giải phóng con người và vốn để làm công việc khác, tinh xảo hơn, và nó giúp bởi vì nó tạo cơ hội để sản xuất sản phẩm cuối cùng rẻ hơn, làm lợi cho các khách hàng ngang như nó giúp công ty. Chắc chắn khó đối với các cá nhân để nghĩ về công việc "của họ" rời đi, được làm xa hàng ngàn dặm bởi ai đó kiếm ít hơn hàng ngàn dollar một năm. Nhưng đây là lúc để nghĩ về cơ hội cũng như về nỗi đau, đúng như là lúc để nghĩ về các nghĩa vụ của off-shoring cũng như về các cơ hội … Mỗi người, hệt như mỗi công ty, phải chăm lo vận mệnh kinh tế riêng của mình, hệt như cha ông chúng ta trong các cối xay, các hiệu và nhà máy giày đã chăm lo.

"MÀN HÌNH ĐANG CHÁY?"

Anh có biết một call center Ấn Độ nghe giống thế nào?

Trong khi làm phim tài liệu về outsourcing, đội TV và tôi đã ở một buổi tối tại call center "24/7 Customer" do người Ấn Độ sở hữu ở Bangalore. Call center này là một thứ lai tạp giữa một kí túc xá đại học dành cho cả nam lẫn nữ và một ngân hàng điện thoại huy động tiền cho đài TV công cộng địa phương. Có nhiều tầng với các phòng đầy khoảng hai mươi mấy người làm việc với điện thoại - tổng cộng khoảng hai ngàn rưởi người. Một số

được biết như các nhân viên “outbound-từ bên ngoài”, bán mọi thứ từ thẻ tín dụng đến số phút điện thoại. Những người khác xử lí các cuộc gọi “inbound-về” - mọi thứ từ tìm hành lí thất lạc cho các khách hàng của các hãng hàng không Mĩ và châu Âu đến giải quyết các vấn đề máy tính cho những người tiêu dùng Mĩ bị lẫn lộn. Các cuộc gọi được chuyển đến đây bằng vệ tinh và cáp quang dưới biển. Mỗi tầng mênh mông của call center gồm các cụm những ngăn khối nhỏ. Những người trẻ làm việc trong các đội nhỏ dưới ngọn cờ của công ty mà họ cung cấp hỗ trợ điện thoại. Như thế một góc có thể là nhóm Dell, góc khác có thể là cờ bay của Microsoft. Điều kiện làm việc của họ nhìn giống như ở công ty bảo hiểm trung bình của bạn. Tuy tôi chắc là có các call center hoạt động như các cơ sở bóc lột công nhân tàn tệ, 24/7 không phải là một trong số đó.

Hầu hết thanh niên tôi đã phỏng vấn đều đưa tất cả hay một phần lương của họ cho bố mẹ họ. Thực ra, nhiều trong số họ có lương khởi điểm cao hơn lương hưu của bố mẹ. Đối với việc làm mức mới vào nền kinh tế toàn cầu, đấy là khoảng gần như nó nhận được.

Tôi lang thang quanh khu Microsoft khoảng sáu giờ chiều theo giờ Bangalore, khi hầu hết các bạn trẻ này bắt đầu ngày làm việc của họ để trùng với rạng sáng ở Mĩ, khi tôi hỏi một chuyên gia máy tính trẻ người Ấn Độ ở đó một câu hỏi đơn giản: Trên tầng này kỉ lục về cuộc gọi dài nhất để giúp người Mĩ nào đó bị lạc trong mê cung phần mềm của mình là bao nhiêu?

“Mười một giờ,” anh ta trả lời ngay tức khắc.

“Mười một giờ?” tôi la lên.

“Mười một giờ,” anh ta nói.

Tôi chẳng có cách nào để kiểm tra liệu điều này có đúng không, nhưng bạn có nghe các mẩu của các cuộc nói chuyện quen thuộc kì quặc khi bạn lang thang trên sàn ở 24/7 và chỉ nghe qua vai của các nhân viên khác nhau của call center khi họ làm việc. Đây là một mẫu nhỏ của cái chúng tôi đã nghe tối đó khi chúng tôi quay phim cho Discovery Times. Nó phải được đọc, nếu bạn có thể tưởng tượng điều này, theo giọng của ai đó với giọng Ấn Độ cố bắt chước giọng Mĩ hay Anh. Cũng tưởng tượng rằng bất kể các giọng nói ở đầu bên kia có thô

lỗ, buồn rầu, cáu kỉnh, hay xấu tính đến thế nào, những người Ấn Độ trẻ này không ngừng và lúc nào cũng lịch sự.

Nhân viên call center nữ: “Chào [buổi chiều], tôi có thể nói chuyện với …?” (Ai đó ở đầu bên kia vừa dập điện thoại xuống).

Nhân viên call center nam: “Dịch vụ buôn bán đây, tôi là Jerry, tôi có thể giúp?” (Các nhân viên call center Ấn Độ lấy tên phương Tây do họ tự chọn. Ý tưởng, tất nhiên, là để khiến các khách hàng Mĩ hay châu Âu cảm thấy thoải mái hơn. Hầu hết các thanh niên Ấn Độ mà tôi nói về chuyện này đã không bực mình mà coi nó như một cơ hội để có một chút vui đùa. Trong khi một vài người chỉ chọn Susan hay Bob, một số thực sự sáng tạo).

Nhân viên nữ ở Bangalore nói với một người Mĩ: “Tôi tên là Ivy Timberwoods và tôi gọi ngài …”

Nhân viên nữ ở Bangalore nhận diện một người Mĩ: “Có thể cho tôi bốn số cuối của số Anh sinh Xã hội của anh?”

Nhân viên nữ ở Bangalore cho lời chỉ dẫn cứ như cô ở Manhattan và nhìn ra cửa sổ phòng cô: “Vâng, chúng tôi có một chi nhánh ở Đường Bảy Mươi Tư và Thứ Hai, một chi nhánh ở [Đường] Năm Mươi Tư và Lexington …”

Nhân viên nam ở Bangalore bán thẻ tín dụng mà anh chẳng bao giờ có thể mua cho bản thân mình: “Thẻ này là thẻ có phí suất tín dụng hàng nămAPR [Annual Percentage Rate] thấp nhất…”

Nhân viên nữ ở Bangalore giải thích cho một bà Mĩ xử lí tài khoản séc của mình thế nào: “Séc số sáu-sáu-năm là tám mươi mốt dollar và năm mươi lăm cent. Bà vẫn còn một khoản phải trả ba mươi dollar. Bà hiểu rõ tôi không?”

Nhân viên nữ ở Bangalore sau khi dẫn một người Mĩ qua một trục trặc máy tính: “Không có vấn đề gì, ông Jassup. Cảm ơn ông đã dành thời gian. Cẩn thận nhé. Bye-bye”.

Nhân viên nữ ở Bangalore sau khi ai đó vừa chỉ trích gay gắt cô trên điện thoại: “Alô?Alô?”

Nhân viên nữ ở Bangalore xin lỗi vì gọi ai đó ở Mĩ quá sớm: “Đây chỉ là một cuộc gọi xã giao, tôi sẽ gọi lại muộn hơn vào buổi tối …”

Nhân viên nam ở Bangalore rất muốn thử bán một thẻ tín dụng hàng không cho ai đó ở Mĩ người có vẻ không muốn: “Có phải vì bà có quá nhiều thẻ tín dụng, hay bà không thích đi máy bay, bà Bell?”

Nhân viên nữ ở Bangalore thử nói chuyện với một người Mĩ vì máy tính của bà ta bị hỏng: “Bắt đầu chuyển giữa merory OK và memory test …”

Nhân viên nam ở Bangalore làm cùng việc: “Tốt, sau đó, hãy gõ vào ba và ấn nút Enter …”

Nhân viên nữ ở Bangalore thử giúp một người Mĩ không thể nán thêm một giây nữa trên đường dây trợ giúp: “Vâng, cô ạ, tôi hiểu là cô đang vội đúng lúc này. Tôi chỉ thử giúp cô ra …”

Nhân viên nữ ở Bangalore bị một chỉ trích gay gắt khác: “Vâng, ôi, thế khi nào sẽ …”

Cũng nhân viên ấy ở Bangalore bị một chỉ trích gay gắt khác: “Vì sao, Bà Kent, đó không phải là …”

Cũng nhân viên ấy ở Bangalore bị một chỉ trích gay gắt khác: “Như một bản [sao] an toàn …Alô?”

Cũng nhân viên ấy ở Bangalore ngước lên từ điện thoại của mình: “Tôi hẳn có một ngày xui xẻo!”

Nhân viên nữ ở Bangalore thử giúp một bà người Mĩ với một sự cố máy tính mà cô chưa bao giờ nghe thấy trước đây: “Có vấn đề gì với chiếc máy này, thưa bà? màn hình đang cháy à?”

Hiện tại có khoảng 245.000 người Ấn Độ trả lời các cuộc gọi điện thoại đến từ mọi nơi trên thế giới hay quay số ra để khẩn khoản chào mời người ta mua thẻ tín dụng hay điện thoại di động hay hối phiếu quá hạn. Những việc làm call center này là các việc làm lương thấp, uy tín thấp ở Mĩ, nhưng khi chuyển qua Ấn Độ chúng trở thành những việc làm có lương cao, uy tín cao. Tinh thần đồng đội ở 24/7 và các call center khác mà chúng tôi đã đến thăm có vẻ khá cao, và những người trẻ này hoàn toàn háo hức để chia sẻ một số cuộc nói chuyện điện thoại kì quái mà họ đã có với những người Mĩ đã quay số 1-800-HELP, nghĩ như họ kết thúc nói chuyện với ai đó quanh khối [nhà], chứ không phải quanh thế giới.

C. M. Meghna, một nhân viên nữ của 24/7 call center, nói với tôi, "tôi có rất nhiều khách hàng gọi đến [với các câu hỏi] thậm chí không liên quan gì đến sản phẩm mà chúng tôi buôn bán. Họ gọi đến bởi vì họ bị mất ví của họ hay chỉ để nói chuyện với ai đó. Tôi nói chẳng hạn, 'OK, được thôi, có thể chị phải ngó ở gầm giường [để tìm chiếc ví] hay ngó nơi chị thường để nó,' và chị ta nói giống như, 'OK, cảm ơn rất nhiều vì sự giúp đỡ'."

Nitu Somaiah: "Một trong những khách hàng hỏi tôi lấy ông ta."

Sophie Sunder làm việc cho phòng hành lí thất lạc của hãng Delta: "Tôi nhớ bà này gọi từ Texas," cô nói, "và bà ta, giống như khóc trên điện thoại. Bà đã bay hai chuyến nối tiếp nhau và bà mất túi xách của mình, trong túi xách có áo cưới và nhẫn cưới của con gái bà và tôi cảm thấy rất buồn cho bà và tôi chẳng có thể làm gì. Tôi đã không có thông tin nào".

"Hầu hết khách hàng đều giận dữ," Sunder nói. "Việc đầu tiên họ nói là, 'Túi của tôi đâu? Tôi muốn túi của mình bây giờ!' Chúng tôi chẳng hạn phải nói, 'Xin lỗi, có thể cho tôi biết họ và tên?' 'Nhưng túi của tôi đâu!'Một số người hỏi tôi là người nước nào? Chúng tôi được bảo phải nói thật, [nên] chúng tôi bảo họ Ấn Độ. Một số người nghĩ là Indiana. Tôi bảo đó là nước cạnh Pakistan".

Tuy tuyệt đại đa số cuộc gọi là khá thông thường và nhàm chán, cạnh tranh vì các việc làm này là mãnh liệt – không chỉ vì họ trả lương khá, mà vì bạn có thể làm việc ban đêm và đi học trong một phần ban ngày, cho nên chúng là bàn đạp đến một cuộc sống có tiêu chuẩn cao hơn. P. V. Kannan, CEO và đồng sáng lập của 24/7, đã giải thích cho tôi tất cả hoạt động

thế nào: “Ngày nay chúng tôi có hơn bốn ngàn cộng tác viên trải ra ở Bangalore, Hyderabad, và Chennai. Các cộng tác viên của chúng tôi khởi đầu với lương đưa về nhà khoảng 200 $ một tháng, rồi lên 300 $ đến 400 $ một tháng sau sáu tháng. Chúng tôi cũng cấp (vé) tàu xe, bữa trưa, và bữa tối mà không phải trả thêm đồng nào. Chúng tôi cung cấp bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm y tế cho toàn bộ gia đình và các phúc lợi khác”.

Vì thế, toàn bộ chi phí cho mỗi nhân viên call center thực sự là khoảng 500 $ một tháng khi họ khởi đầu và gần 600 $ đến 700 $ một tháng sau sáu tháng. Mỗi người cũng được hưởng các phần thưởng theo thành tích cho phép họ kiếm được, trong các trường hợp nhất định, tương đương với 100 phần trăm lương cơ bản của họ. “Khoảng 10 đến 20 phần trăm các cộng tác viên của chúng tôi theo đuổi bằng cấp về kinh doanh hay khoa học máy tính trong các giờ ban ngày,” Kannan nói, thêm vào đó hơn một phần ba tham gia loại huấn luyện thêm nào đó về máy tính hay kinh doanh, cho dù không nhằm đạt bằng cấp. “Khá thường xuyên ở Ấn Độ đối với người dân theo đuổi giáo dục suốt các năm tuổi hai mươi - tự cải thiện là một chủ đề lớn và được cha mẹ và các công ty khuyến khích một cách tích cực. Chúng tôi tài trợ một chương trình MBA cho những người làm kiên định với các lớp cả ngày vào cuối tuần. Mọi người làm tám giờ một ngày, năm ngày một tuần, với hai đợt giải lao [mỗi đợt] mười lăm phút và một giờ ăn trưa hay ăn tối”.

Không ngạc nhiên, trung tâm dịch vụ khách hàng 24/7 nhận được khoảng bảy trăm đơn xin việc một ngày, nhưng chỉ 6 phần trăm người xin việc được thuê. Đây là một mẩu từ buổi tuyển nhân viên call center ở một trường chuyên nghiệp nữ ở Bangalore:

Tuyển mộ viên 1: “Chào các em”.

Cả lớp đồng thanh: “Chào cô ạ”.

Tuyển mộ viên 1: “Chúng tôi được một số công ty đa quốc gia ở đây thuê làm việc tuyển người cho họ. Khách hàng chính mà chúng tôi tuyển [cho] hôm nay là Honeywell. Và cả cho America Online”.

Các nữ thanh niên - nhiều trong số họ - sau đó sắp hàng với đơn xin việc và đợi để được tuyển mộ viên phỏng vấn ở một bàn gỗ. Đây là thí dụ một số cuộc phỏng vấn nghe giống thế nào:

Tuyển mộ viên 1: "Em kiếm loại việc làm nào?"

Người xin việc 1: "Nó phải dựa vào đánh giá, rồi, ở đâu em có thể phát triển, em có thể thăng tiến trong sự nghiệp của em".
Tuyển mộ viên 1: "Em phải tự tin hơn về mình khi nói. Em rất bồn chồn. Chị muốn em lo một chút về việc đó và rồi liên hệ với chúng tôi".

Tuyển mộ viên 2 với một ứng viên khác: "Nói cho chị một chút về bản thân em".

Người xin việc 2: "Em đã qua [kì thi] SSC với kết quả xuất sắc. P đệ nhị cũng với điểm ưu tú. Và em cũng có 70 phần trăm tổng hợp trong hai năm trước". (Đây là biệt ngữ Ấn Độ tương đương với điểm trung bình GPA[Grade PointAverage] và điểm trắc nghiệm SAT [ScholasticAptitude Test]).

Tuyển mộ viên 2: "Chậm hơn một chút. Đừng căng thẳng. Hãy bình tĩnh".

Bước tiếp theo cho các ứng viên được thuê ở một call center là chương trình huấn luyện, mà họ được trả tiền để tham dự. Nó kết hợp việc học làm thế nào để giải quyết các quá trình đặc thù cho công ty mà các cuộc gọi của nó họ sẽ phải nhận hay gọi, và tham dự cái gọi là "lớp trung hoà giọng nói". Đấy là các buổi học suốt ngày với một thày giáo ngữ văn chuẩn bị cho những người Ấn Độ mới được thuê che giấu giọng đặc sệt Ấn Độ của họ khi nói tiếng Anh và thay chúng bằng giọng Mĩ, Canada, hay Anh - tuỳ thuộc vào phần nào của thế giới họ sẽ nói chuyện với. Thật khá kì lạ để xem. Lớp mà tôi dự đang huấn luyện để nói giọng trung lập miền giữa nước Mĩ. Các học sinh được yêu cầu đọc đi đọc lại một đoạn ngữ âm đơn nhất được thiết kế để dạy họ làm thế nào để làm mềm âm t của họ và rung âm r của họ.

Cô giáo của họ, một thiếu phụ duyên dáng có chửa tám tháng mặc sari Ấn Độ truyền thống, chuyển suôn sẻ giữa giọng Anh, Mĩ, và Canada khi cô đọc minh hoạ một đoạn được

nghĩ ra để nhấn mạnh ngữ âm. Cô nói với lớp, "Hãy nhớ ngày đầu cô đã nói với các em rằng người Mĩ bật âm 'tuh'? Các em biết, nó nghe giống hầu như âm 'duh' – không giòn và sắc như âm của người Anh. Cho nên cô sẽ không nói" - ở đây cô nói giòn và sắc – "'Betty bought a bit of better butter'hay 'Insert a quarter in the metter.' Mà cô sẽ nói - ở đây giọng cô rất bằng – "'Insert a quarter in the meter' hay 'Betty bought a bit of better butter'. Vì thế cô sẽ chỉ đọc cho các em một lần, và sau đó chúng ta cùng đọc. Được không? 'Thirty little turtles in a bottle of bottled water. A bottle of bottled water held thirty little turtles. It didn't matter that each turtle had to rattle a metal ladle in order to get a little bit of noodles.'

"Được rồi, ai sẽ đọc đầu tiên?" cô giáo hỏi. Rồi mỗi thành viên của lớp lần lượt thử nói câu khó đọc này theo giọng Mĩ. Một vài trong số họ đã đạt trong lần thử đầu tiên, và những người khác, ừ, hãy nói thật rằng bạn sẽ không nghĩ rằng họ ở Kansas City nếu họ trả lời cuộc gọi của bạn gọi đến số hành lí thất lạc của hãng Delta.

Sau khi nghe họ vấp bài ngữ âm này một nửa giờ, tôi hỏi cô giáo nếu cô có muốn tôi cho họ một phiên bản đích thực – vì tôi xuất thân từ Minnesota, ngay giữa miền Trung-Tây, và vẫn nói giống như ai đó từ phim Fargo. Tất nhiên, cô nói. Thế là tôi đọc đoạn sau: "A bottle of bottled water held thirty little turtles. It didn't matter that each turtle had to rattle a metal ladle in order to get a little bit of noodles, a total turtle delicacy ... The problem was that there were many turtle battles for less than oodles of noodles. Every time they thought about grappling with the haggler turtles their little turtle minds boggled and they only caught a little bit of noodles."

Lớp học đáp lại nồng nhiệt. Đấy là lần đầu tiên từ trước đến giờ tôi được hoan hô vì đọc giọng Minesota. Trên bề mặt, có cái gì đó không hấp dẫn về ý tưởng khiến người khác làm phẳng giọng của họ để cạnh tranh trên một thế giới phẳng. Nhưng trước khi bạn miệt thị nó, bạn phải nếm trải những đứa trẻ này khao khát đến thế nào để thoát khỏi mức thấp của tầng lớp trung lưu và tiến lên. Nếu sửa đổi giọng một chút là cái giá họ phải trả để nhảy một bậc của chiếc thang, thì đành vậy thôi - họ nói.

“Đây là một môi trường stress cao,” Nilekani CEO của Infosys nói, người cũng điều hành một call center lớn. “Hai mươi bốn [giờ/ngày] trên bảy [ngày/tuần]. Bạn làm việc ban ngày, rồi ban đêm, rồi sáng hôm sau”. Nhưng môi trường làm việc, ông nhấn mạnh, “không phải là sự căng thẳng gây xa lánh. Nó là sự căng thẳng của sự thành công. Họ đối đầu với các thách thức về thành công, về đời sống áp lực cao. Nó không phải là thách thức của nỗi lo lắng về liệu họ có một thách thức hay không”.

Đó chắc chắn là cảm giác tôi có được từ nói chuyện với nhiều nhân viên call center ở trên sàn. Giống như bất cứ sự bùng nổ hiện đại nào, outsourcing thách thức các chuẩn mực và cách sống truyền thống. Nhưng những người Ấn Độ có giáo dục đã bị ngăn lại bao nhiêu năm bởi cả sự nghèo đói và bộ máy quan liêu xã hội chủ nghĩa đến mức nhiều trong số họ có vẻ sẵn sàng hơn để chịu đựng giờ làm. Và chẳng cần nói, dễ hơn và thoả mãn hơn nhiều đối với họ để làm việc chăm chỉ ở Bangalore hơn là thôi và làm một khởi đầu mới ở Mĩ. Trong thế giới phẳng họ có thể ở lại Ấn Độ, kiếm đồng lương tử tế, và không phải xa gia đình, bạn bè, thức ăn, và văn hoá. Sau khi cân nhắc kĩ lưỡng, các việc làm mới này thực sự cho phép họ là Ấn Độ hơn. Anney Unnikrishnan, một giám đốc nhân sự ở 24/7, nói, “Tôi đã hoàn thành MBA và tôi nhớ viết bài thi GMAT (Graduate Management Admission Test) và vào Đại học Purdue. Song tôi đã không thể đi vì tôi không đủ sức. Tôi đã không có tiền cho việc đó. Bây giờ tôi có thể, [song] tôi thấy cả lô ngành công nghiệp Mĩ đã đến Bangalore và thực sự tôi không cần sang đó. Tôi có thể làm việc cho một công ty đa quốc gia ở ngay đây. Như thế tôi vẫn có thể ăn cơm và sambar [một món ăn Ấn Độ truyền thống]. Anh biết, tôi không cần học để ăn xà lách trộn và thịt bò nguội. Tôi vẫn tiếp tục với thức ăn Ấn Độ của mình và vẫn làm việc cho một công ty đa quốc gia. Vì sao tôi phải đi Mĩ?”

Mức sống tương đối cao mà bây giờ cô có thể hưởng - đủ cho một căn hộ nhỏ và một xe hơi ở Bangalore – là tốt cho cả Mĩ nữa. Khi ngó quanh call center của 24/7, bạn thấy tất cả các máy tính đều chạy Microsoft Windows. Các chip do Intel thiết kế. Điện thoại thì từ Lucent. Máy điều hoà nhiệt độ của Carrier, và ngay cả nước đóng chai là của Coke. Ngoài ra, 90 phần trăm cổ phần trong 24/7 là do các nhà đầu tư Hoa Kì sở hữu. Điều này giải thích vì sao, tuy Hoa Kì đã mất một số việc làm dịch vụ cho Ấn Độ trong các năm vừa qua, tổng xuất

khẩu từ các công ty có cơ sở ở Mĩ – hàng hoá và dịch vụ - sang Ấn Độ đã tăng từ 2,5 tỉ $ năm 1990 lên 5 tỉ $ năm 2003. Như thế ngay cả với outsourcing một số việc làm dịch vụ từ Hoa Kì sang Ấn Độ, nền kinh tế tăng lên của Ấn Độ tạo ra cầu cho nhiều hàng hoá và dịch vụ Mĩ hơn.

Cái đi vòng, sẽ quay trở lại.

Chín năm trước, khi Nhật Bản vượt Mĩ trong ngành ôtô, tôi đã viết một cột báo về chơi trò chơi máy tính về địa lí Carmen Sandiego ở Đâu trên Thế giới? với con gái chín tuổi của tôi, Orly. Tôi đã thử giúp nó bằng cho nó một manh mối bằng gợi ý rằng Carmen đã sang Detroit, vì thế tôi hỏi nó, "Ôtô được sản xuất ở đâu?" Và ngay lập tức nó trả lời, "Nhật Bản".

Ối!

Thế đấy, tôi đã nhớ lại câu chuyện đó trong khi thăm Global Edge, một hãng thiết kế phần mềm Ấn Độ ở Bangalore. Giám đốc tiếp thị của công ty, Rajesh Rao, bảo tôi ông vừa có một cuộc gọi lạnh nhạt đến Phó Tổng giám đốc kĩ thuật của một công ty Mĩ, thử đánh trống khua chiêng việc kinh doanh. Ngay sau khi ông Rao tự giới thiệu mình như gọi từ một hãng phần mềm Ấn Độ, người điều hành Mĩ nói với ông, "Namaste", lời chào phổ biến tiếng Hindi. Ông Rao nói, "Vài năm trước chẳng ai ở Mĩ muốn nói chuyện với chúng tôi. Bây giờ họ háo hức". Và một vài người thậm chí còn biết chào thế nào theo kiểu Hindu. Cho nên bây giờ tôi tự hỏi: Nếu một ngày nào đó tôi có một đứa cháu gái, và bảo nó tôi đi Ấn Độ, nó sẽ bảo, "Ông ơi, có phải đó là nơi phần mềm bắt nguồn?" Không, vẫn chưa phải, cháu yêu. Mọi sản phẩm mới - từ phần mềm đến đồ dùng - trải qua một chu kì bắt đầu với nghiên cứu cơ bản, rồi nghiên cứu ứng dụng, rồi thời kì ấp ủ, rồi phát triển, rồi thử nghiệm, rồi sản xuất, rồi triển khai, rồi hỗ trợ, rồi đến mở rộng kĩ thuật để cải tiến. Mỗi trong các pha này được chuyên môn hoá và đơn nhất, và cả Ấn Độ và Trung Quốc lẫn Nga đều không có khối lượng tới hạn về tài năng có thể quản lí toàn bộ chu kì sản phẩm cho một công ty đa quốc gia Mĩ lớn. Song các nước này đang phát triển đều đặn năng lực nghiên cứu và phát triển của họ để quản lí ngày càng nhiều các pha này. Khi điều đó tiếp tục, chúng ta thực sự sẽ thấy phần đầu của cái mà Satyam Cherukuri của Sarnoff, một hãng nghiên cứu và phát triển Mĩ, đã gọi là "sự toàn

cầu hoá về đổi mới" và sự kết thúc của mô hình cũ của một công ty đa quốc gia Mĩ hay châu Âu đơn độc giải quyết mọi yếu tố của chu kì phát triển sản phẩm từ nguồn lực riêng của nó. Ngày càng nhiều công ty Mĩ và châu Âu outsourcing đáng kể các nhiệm vụ nghiên cứu và phát triển cho Ấn Độ, Nga, và Trung Quốc.

Theo cục IT chính phủ bang Karnataka, mà Bangalore ở đó, các đơn vị Ấn Độ của Cisco Systems, Intel, IBM, Texas Instruments và GE đã đệ 1.000 đơn xin cấp bằng sáng chế với Cục Sáng chế Mĩ. Riêng Texas Instruments được cấp 225 bằng sáng chế Mĩ cho hoạt động Ấn Độ của nó. "Đội Intel ở Bangalore đang phát triển các chip vi xử lí cho công nghệ không dây dải rộng tốc độ cao, để tung ra năm 2006," cục IT Karnataka nói, trong một tuyên bố đưa ra cuối năm 2004, và "ở Trung tâm Công nghệ John F. Welch của GE ở Bangalore, các kĩ sư đang phát triển các ý tưởng mới cho động cơ máy bay, các hệ thống giao thông và ngành nhựa." Thực vậy, qua nhiều năm GE đã thường xuyên chuyển các kĩ sư Ấn Độ làm việc cho nó ở Mĩ quay lại Ấn Độ để tích hợp toàn bộ nỗ lực nghiên cứu toàn cầu của nó. Bây giờ GE thậm chí cử những người phi Ấn Độ đến Bangalore. Vivek Paul là tổng giám đốc Wipro Technologies, một công ty khác của các công ty công nghệ tinh tuý của Ấn Độ, song ông đặt cơ sở ở Silicon Valley cho gần các khách hàng Mĩ của Wipro. Trước khi đến Wipro, Paul đã quản lí kinh doanh máy quét CT của GE ở Milwaukee. Lúc đó ông có một đồng nghiệp Pháp quản lí kinh doanh máy phát điện của GE cho các máy quét ở Pháp.

"Tôi gặp anh ta trên máy bay mới đây," Paul nói, "và anh ta bảo tôi anh ta đã chuyển sang Ấn Độ để cầm đầu việc nghiên cứu năng lượng cao của GE ở đó".

Tôi bảo Vitek rằng tôi thích nghe một người Ấn Độ đã từng cầm đầu việc kinh doanh CT của GE ở Milwaukee nhưng bây giờ điều hành kinh doanh tư vấn của Wipro ở Silicon Valley nói cho tôi về một cựu đồng nghiệp Pháp đã chuyển sang Bangalore để làm việc cho GE. Đó là một thế giới phẳng.

Mỗi khi tôi nghĩ mình đã tìm thấy việc làm cuối cùng, khó hiểu nhất có thể được outsource cho Bangalore, tôi phát hiện ra một việc làm mới. Bạn tôi Vivek Kulkarni đã từng cầm đầu một cơ quan chính phủ ở Bangalore chịu trách nhiệm về thu hút đầu tư toàn cầu

công nghệ cao. Sau khi rời chức vụ đó năm 2003, ông khởi động một công ty gọi là B2K, với một bộ phận gọi là Brickwork [Xây Gạch], nó chào cho các nhà điều hành toàn cầu bận rộn trợ lí cá nhân riêng của họ ở Ấn Độ. Giả sử bạn điều hành một công ty và được mời nói chuyện và trình bày bằng PowerPoint hai ngày nữa. "Trợ lí điều hành từ xa" của bạn ở Ấn Độ, do Brickwork cung cấp, sẽ làm mọi việc tìm kiếm cho bạn, soạn bài trình bày PowerPoint, và e-mail toàn bộ cho bạn vào ban đêm sao cho nó ở trên bàn bạn ngày bạn phải trình bày.

"Bạn có thể giao việc cho trợ lí điều hành từ xa của mình khi bạn rời cơ quan vào cuối ngày ở Thành phố New York, và việc sẽ sẵn sàng cho bạn sáng hôm sau," Kulkarni giải thích. "Bởi vì thời gian chênh lệch với Ấn Độ, họ có thể làm việc được giao khi bạn ngủ và đưa lại cho bạn vào buổi sáng". Kulkarni gợi ý tôi thuê một trợ lí từ xa ở Ấn Độ để làm tất cả việc tìm kiếm cho cuốn sách này. "Anh hay chị ta cũng giúp anh theo kịp với cái anh muốn đọc. Khi anh thức dậy, anh sẽ thấy tóm tắt đầy đủ trong in-box của anh". (Tôi bảo ông ta không ai có thể giỏi hơn trợ lí lâu đời của tôi, Maya Gorman, người ngồi cách xa mười bước!).

Có một trợ lí điều hành từ xa tốn khoảng 1.500 đến 2.000 $ một tháng, và căn cứ và quỹ những người tốt nghiệp đại học Ấn Độ mà từ đó Brickwork có thể tuyển, năng lực trí tuệ mà bạn có thể thuê dollar lấy dollar là đáng kể. Như tài liệu quảng cáo của Brickwork nói, "Quỹ tài năng của Ấn Độ tạo cho các công ty tiếp cận đến một dải phổ rộng của những người có trình độ cao. Bên cạnh những người mới tốt nghiệp đại học, khoảng 2,5 triệu mỗi năm, nhiều người nội trợ có trình độ cũng tham gia thị trường việc làm". Các trường kinh doanh Ấn Độ, nó nói thêm, tạo ra khoảng tám mươi chín ngàn MBAmỗi năm.

"Chúng tôi có sự đáp ứng tuyệt vời," Kulkarni nói, từ các khách hàng đến từ hai lĩnh vực chính. Một là các nhà tư vấn chăm sóc sức khoẻ Mĩ, thường cần tính toán rất nhiều số liệu và thảo các trình bày PowerPoint. Thứ hai, ông nói, là các ngân hàng đầu tư và các công ty dịch vụ tài chính Mĩ, thường cần chuẩn bị các sách mỏng bóng loáng với các đồ thị minh hoạ lợi ích của một IPO (ra niêm yết trên thị trường chứng khoán) hay một đề xuất sát nhập. Trong trường hợp sát nhập, Brickwork sẽ chuẩn bị các đoạn của báo cáo đề cập đến các điều kiện và xu hướng thị trường chung, nơi phần lớn nghiên cứu có thể lượm lặt được

từ Web và tóm tắt ở một dạng chuẩn. “Đánh giá về định giá thương vụ ra sao là việc của bản thân các nhà ngân hàng đầu tư.” Kulkarni nói. “Chúng tôi làm công việc chất lượng thấp, và họ sẽ làm các việc cần sự đánh giá phê phán và kinh nghiệm, sát với thị trường.” Đội của ông tham gia càng nhiều dự án, họ tích được càng nhiều tri thức. Kulkarni nói, họ cũng đầy khát vọng để giải vấn đề cao hơn. “Ý tưởng là học liên tục. Bạn luôn tham gia một kì thi. Không có kết thúc đối với việc học ... Không có giới hạn thực sự đối với cái có thể được làm bởi ai đó.”

Không giống Columbus, tôi đã không dừng với Ấn Độ. Sau khi về nhà, tôi quyết định tiếp tục thám hiểm phương Đông tìm nhiều dấu hiệu hơn về thế giới là phẳng. Vì thế sau Ấn Độ, tôi mau chóng đi Tokyo, nơi tôi đã có cơ hội phỏng vấn Kenichi Ohmae, nguyên là nhà tư vấn huyền thoại của McKinsey & Company ở Nhật Bản. Ohmae đã rời McKinsey và lập ra doanh nghiệp riêng của mình, Ohmae & Associates. Và họ làm gì? Không còn làm tư vấn nữa, Ohmae giải thích. Bây giờ ông đi tiên phong trong nỗ lực để outsource các việc làm chất lượng thấp cho các call center và các nhà cung cấp dịch vụ nói tiếng Nhật ở Trung Quốc. “Ông nói gì?” tôi hỏi. “Sang Trung Quốc? Chẳng phải một thời người Nhật đã thuộc địa hoá Trung Quốc, để lại vị rất khó chịu trong miệng người Trung Quốc?”

Thế đấy, phải, Ohmae nói, nhưng ông giải thích rằng người Nhật cũng để lại một số đông người nói tiếng Nhật những người đã duy trì một phần văn hoá Nhật, từ sushi đến karaoke, ở bắc Trung Quốc, đặc biệt quanh thành phố cảng đông bắc Đại Liên. Đối với Nhật Bản Đại Liên đã trở thành cái mà Bangalore đã trở thành đối với Mĩ và các nước nói tiếng Anh khác: trung tâm outsourcing. Người Trung Quốc có thể không bao giờ tha thứ cho Nhật Bản vì cái nó đã làm đối với Trung Quốc trong thế kỉ trước, nhưng người Trung Quốc hết sức tập trung vào việc lãnh đạo thế giới trong thế kỉ tiếp đến mức họ sẵn sàng xem lại tiếng Nhật của họ và đảm nhận mọi việc Nhật Bản có thể outsource.

“Việc tuyển mộ là khá dễ,” Ohmae nói đầu năm 2004. “Khoảng một phần ba dân số ở vùng này [quanh Đại Liên] đã học tiếng Nhật như sinh ngữ thứ hai ở trường trung học. Cho nên tất cả các công ty Nhật này đều tham gia”. công ty của Ohmae chủ yếu vào số liệu ở Trung Quốc, nơi các công nhân Trung Quốc lấy các tư liệu viết tay tiếng Nhật, được quét,

fax, hay được e-mail từ Nhật Bản sang Đại Liên, và sau đó gõ chúng vào một cơ sở dữ liệu số bằng kí tự Nhật. công ty của Ohmae đã phát triển một phần mềm lấy dữ liệu phải nhập và bẻ nó thành các gói. Các gói này sau đó có thể được chuyển quanh Trung Quốc hay Nhật Bản để đánh máy, tuỳ thuộc vào chuyên môn cần phải có, và sau đó được ghép lại ở cơ sở dữ liệu của công ty tại hội sở của nó ở Tokyo. “Chúng tôi có khả năng phân công việc làm cho cá nhân người am hiểu về lĩnh vực giỏi nhất”. công ty của Ohmae thậm chí còn có hợp đồng với hơn bảy mươi ngàn bà nội trợ, một số trong số họ là chuyên gia về các thuật ngữ y học hay luật, để vào số liệu ở nhà. Hãng mới đây đã mở rộng sang thiết kế với sự trợ giúp của máy tính cho một công ty nhà ở Nhật Bản. “Khi bạn thương lượng với khách hàng ở Nhật Bản để xây một căn nhà”, ông giải thích, “bạn sẽ phác hoạ sơ đồ mặt bằng - hầu hết các công ty này không dùng máy tính”. Cho nên các sơ đồ vẽ tay được chuyển bằng điện tử sang Trung Quốc, nơi chúng được biến đổi thành các bản thiết kế số, sau đó được e-mail lại cho hãng xây dựng Nhật, biến chúng thành các bản kế hoạch xây dựng. “Chúng tôi kiếm các nhà nhập liệu Trung Quốc có thành tích tốt nhất”, Ohmae nói, “và bây giờ họ xử lí nhiều nhà một ngày”.

Người Trung Quốc làm đồ hoạ máy tính cho các căn nhà Nhật, gần bảy mươi năm sau khi quân đội Nhật tham tàn chiếm đóng Trung Quốc, phá trụi nhiều nhà đang xây. Có lẽ có hi vọng cho thế giới phẳng này …

Tôi phải trực tiếp xem Đại Liên, Bangalore này của Trung Quốc, cho nên tôi tiếp tục đi quanh phương Đông. Đại Liên uy nghi không chỉ cho một thành phố Trung Quốc. Với các đại lộ rộng rãi, không gian xanh tươi đẹp, và mối liên hệ của các trường đại học, các cao đẳng kĩ thuật, và công viên phần mềm đồ sộ của nó, Đại Liên có thể nổi bật ở Silicon Valley. Tôi đã ở đây năm 1998, nhưng đã có rất nhiều cao ốc mới từ khi đó khiến tôi không nhận ra vị trí. Đại Liên, nằm ở đông bắc cách Bắc Kinh khoảng một giờ bay, tượng trưng cho hầu hết các thành phố hiện đại của Trung Quốc – và vẫn còn rất nhiều thành phố khốn khổ, lạc hậu- chộp lấy việc kinh doanh như các trung tâm tri thức nhanh thế nào, chứ không chỉ như các trung tâm sản xuất. Các bảng hiệu trên các cao ốc nói toàn bộ câu chuyện: GE, Microsoft,

Dell, SAP, HP, Sony, và Accenture - tất cả đều có công việc hậu trường làm ở đây để hỗ trợ hoạt động Á châu của họ, cũng như nghiên cứu và phát triển phần mềm mới.

Vì gần Nhật Bản và Hàn Quốc, cách mỗi nước chỉ khoảng một giờ bay, số lượng lớn người nói tiếng Nhật, băng thông Internet dư dả, và nhiều bãi đỗ xe và một sân golf tầm cỡ thế giới của nó (tất cả đều hấp dẫn các lao động tri thức), Đại Liên đã trở thành nơi hấp dẫn outsourcing Nhật. Các hãng Nhật có thể thuê ba kĩ sư phần mềm Trung Quốc với giá của một ở Nhật Bản và vẫn còn tiền lẻ để trả cả phòng đầy nhân viên call center (lương khởi điểm 90 $ một tháng). Không ngạc nhiên rằng khoảng hai ngàn bảy trăm công ty Nhật đã có hoạt động ở đây hay kết hợp với các đối tác Trung Quốc.

“Tôi đã đưa nhiều người Mĩ đến Đại Liên, và họ đều kinh ngạc về nền kinh tế Trung Quốc phát triển nhanh ra sao trong lĩnh vực công nghệ cao này”, Win Liu, giám đốc dự án U.S./EU cho DHC, một trong các hãng phần mềm cây nhà lá vườn lớn nhất của Đại Liên, mở rộng từ ba mươi lên một ngàn hai trăm nhân viên trong sáu năm, nói vậy. “Người Mĩ không nhận ra thách thức ở mức họ phải [nhận ra] ”.

Thị trưởng năng động của Đại Liên, Xia Deren, bốn mươi chín tuổi, nguyên hiệu trưởng một trường cao đẳng. (Đối với một hệ thống Cộng sản độc đoán, Trung Quốc đã làm một việc rất tốt về cất nhắc người theo công trạng. Văn hoá Quan lại trọng dụng tài năng [Mandarin meritocratic] vẫn ăn rất sâu ở đây). Xong bữa ăn tối mười món truyền thống ở một khách sạn địa phương, thị trưởng bảo tôi Đại Liên đã tiến xa thế nào và ông muốn dẫn nó tới đâu. “Chúng tôi có hai mươi hai trường đại học và cao đẳng với hơn hai trăm ngàn sinh viên ở Đại Liên,” ông giải thích. Hơn nửa số sinh viên đó tốt nghiệp có bằng kĩ thuật hay khoa học, và ngay cả những người không [có bằng đó], những người học lịch sử hay văn học, vẫn được bảo học một năm tiếng Nhật hay tiếng Anh, cộng với khoa học máy tính, sao cho họ có thể dùng được. Thị trưởng ước lượng hơn nửa dân cư Đại Liên có truy cập Internet ở cơ quan, ở nhà, hay ở trường.

“Ban đầu các công ty Nhật Bản khởi động một số ngành xử lí dữ liệu ở đây,” thị trưởng nói thêm, “và với việc này như cơ sở bây giờ họ chuyển sang R & D và phát triển phần mềm

… Trong một hay hai năm qua, các công ty phần mềm Mĩ cũng có nỗ lực nào đó để chuyển outsourcing phần mềm từ Hoa Kì sang thành phố chúng tôi… Chúng tôi tiến gần và bắt kịp những người Ấn Độ. Xuất khẩu phần mềm [từ Đại Liên] đã tăng 50 phần trăm mỗi năm. Và Trung Quốc hiện nay trở thành nước tạo ra số lượng người tốt nghiệp đại học lớn nhất. Tuy nhìn chung tiếng Anh của chúng tôi không được thông thạo như của người Ấn Độ, chúng tôi có dân số lớn hơn, [vì thế] chúng tôi có thể chọn ra các sinh viên thông minh nhất những người có thể nói tiếngAnh giỏi nhất".

Người dân Đại Liên có khó chịu không khi làm việc cho người Nhật, mà chính phủ của họ vẫn chưa bao giờ xin lỗi chính thức về cái chính phủ Nhật Bản thời chiến tranh đã làm với Trung Quốc?

"Chúng tôi sẽ không bao giờ quên rằng một cuộc chiến tranh lịch sử đã xảy ra giữa hai quốc gia," ông trả lời, "nhưng khi nói về lĩnh vực kinh tế, chúng tôi chỉ tập trung vào các vấn đề kinh tế- đặc biệt nếu chúng tôi nói về kinh doanh outsourcing phần mềm. Nếu các công ty Mĩ và Nhật làm sản phẩm của họ ở thành phố chúng tôi, chúng tôi coi đó là một việc tốt. Những đứa trẻ của chúng tôi cố học tiếng Nhật, để làm chủ công cụ này sao cho họ có thể cạnh tranh với các đối tác Nhật Bản của họ để giành được các vị trí lương cao cho bản thân họ trong tương lai".

Thị trưởng sau đó nói thêm vào, "Cảm giác riêng của tôi là lũ trẻ Trung Quốc có tham vọng hơn thanh niên Nhật hay Mĩ trong các năm gần đây, song tôi không nghĩ họ có tham vọng đủ, vì họ không có khát vọng như thế hệ chúng tôi. Vì thế hệ chúng tôi, trước khi vào đại học hay cao đẳng, bị đưa đi các vùng nông thôn xa xôi và các nhà máy và các đội quân sự, và trải qua một thời kì rất khắc nghiệt, nên về mặt tinh thần khắc phục và đối mặt với khó khăn, [thế hệ chúng tôi phải có nhiều khát vọng] hơn lũ trẻ bây giờ".

Thị trưởng Xia có một cách trực tiếp quyến rũ để mô tả thế giới, và tuy một số điều ông nói bị thất lạc do phiên dịch, ông hiểu nó – và người Mĩ cũng phải [hiểu]: "Quy tắc của nền kinh tế thị trường," quan chức Cộng sản này giải thích cho tôi, "là nếu ở đâu đó có nguồn nhân lực phong phú nhất và lao động rẻ nhất, tất nhiên các doanh nghiệp và các hãng sẽ tự

nhiên đi đến đó". Về sản xuất, ông chỉ ra, đầu tiên người Trung Quốc đã là người làm công và làm cho các nhà sản xuất lớn nước ngoài, sau nhiều năm, sau khi chúng tôi đã học được tất cả các quy trình và các bước, chúng tôi có thể khởi động các hãng riêng của mình. Phần mềm sẽ theo cùng đường … Đầu tiên chúng tôi sẽ phải để những người nước ngoài thuê các thanh niên của chúng tôi, và sau đó chúng tôi sẽ khởi động các công ty riêng của mình. Giống như xây dựng một cao ốc. Ngày nay, Hoa Kì, các bạn là những người thiết kế, các kiến trúc sư, và các nước đang phát triển là các thợ nề cho các cao ốc. Nhưng một ngày nào đó tôi hi vọng chúng tôi sẽ là các kiến trúc sư".

Tôi vừa mới tiếp tục khám phá – đông và tây. Vào mùa hè 2004, tôi đi nghỉ ở Colorado. Tôi đã nghe về hãng hàng không giá rẻ này được gọi là JetBlue, khai trương năm 1999. Tôi không có ý tưởng nào về họ hoạt động ở đâu, nhưng tôi cần bay giữa Washington và Atlanta, và không thể hoàn toàn có được giờ bay tôi muốn, cho nên tôi quyết định gọi JetBlue và xem chính xác họ bay ở đâu. Tôi thú nhận mình đã có một động cơ khác. Tôi nghe là JetBlue đã outsource toàn bộ hệ thống giữ chỗ của nó cho các bà nội trợ ở Utah, và tôi muốn kiểm tra việc này. Cho nên tôi đã gọi hệ thống giữ chỗ của JetBlue và có đối thoại sau với người đại lí:

"Alô, đây là Dolly, tôi có thể giúp ông?" một giọng như của bà trả lời cho cháu.

"Vâng, tôi muốn bay từ Washington điAtlanta", tôi nói. "Hãng có bay đường ấy không ạ?"

"Không, tôi rất tiếc chúng tôi không. Chúng tôi bay từ Washington đi Ft. Lauderdale", Dolly nói.

"Thế còn Washington đi New York City?" tôi hỏi.

"Không, tôi rất tiếc chúng tôi không bay đường đó. Chúng tôi có bay từ Washington đến Oakland và Long Beach", Dolly nói.

"Bà ơi, tôi có thể hỏi bà việc này? Thật sự bà ở nhà à? Tôi đọc thấy các đại lí của JetBlue chỉ làm việc ở nhà". "Vâng, đúng vậy," Dolly nói với giọng vui vẻ nhất. (Muộn hơn tôi xác minh với JetBlue rằng

họ tên đầy đủ của bà là Dolly Baker). "Tôi ngồi trong văn phòng của mình ở lầu trên trong nhà của tôi, nhìn ra cửa sổ thấy trời nắng đẹp. Đúng năm phút trước ai đó đã gọi và hỏi tôi cùng câu hỏi ấy và tôi bảo họ và họ nói, "Tốt, tôi nghĩ bà sẽ bảo tôi là bà ở New Delhi".

"Bà sống ở đâu?" tôi hỏi.

"Salt Lake City, Utah," Dolly nói. "Chúng tôi có ngôi nhà hai tầng, và tôi thích làm việc ở đây, đặc biệt vào mùa đông khi tuyết xoáy tít và tôi ở trên này trong văn phòng ở nhà".

"Làm thế nào bà có một việc làm như vậy?" tôi hỏi.

"Anh biết đấy, họ không quảng cáo," Dolly nói với giọng ngọt ngào nhất có thể. "Tất cả là do truyền miệng. Tôi đã làm việc cho chính phủ bang và tôi đã về hưu, và [sau một thời gian] tôi nghĩ tôi phải làm việc gì đó khác và đúng tôi thích nó".

David Neeleman, người sáng lập và CEO của JetBlue Airways Corp., nổi tiếng về tất cả việc này. Ông gọi nó là "homesourcing-thuê làm ở nhà". JetBlue bây giờ có bốn trăm đại lí giữ chỗ, giống Dolly, làm việc ở nhà ở vùng Salt Lake City, lấy việc đặt chỗ - giữa chừng trông trẻ con, tập luyện, viết tiểu thuyết, và nấu ăn tối.

Vài tháng sau tôi đến thăm Needleman tại hội sở của JetBlue ở New York, và ông đã giải thích cho tôi những ưu điểm của homesourcing, mà ông thực sự khởi đầu ở Morris Air, việc đầu tư mạo hiểm đầu tiên của ông vào kinh doanh hàng không. (Nó được Sothwest mua lại). "Chúng tôi có 250 người ở nhà của họ làm việc giữ chỗ tại Morris Air," Needleman nói. "Họ có năng suất hơn 30 phần trăm - họ bán vé được nhiều hơn 30 phần trăm, chính do họ thấy hạnh phúc hơn. Họ trung thành hơn và ít mệt mỏi hơn. Cho nên khi tôi khởi động JetBlue, tôi nói, "Chúng ta sẽ có 100 phần trăm giữ chỗ ở nhà".

Needleman có một lí do cá nhân để muốn làm việc này. Ông là người [theo giáo phái] Mormon và tin rằng xã hội sẽ khấm khá hơn nếu nhiều bà mẹ hơn có thể ở nhà với các con trẻ của mình nhưng đồng thời có cơ hội là người ăn lương. Cho nên ông đặt cơ sở hệ thống giữ chỗ tại gia của ông ở Salt Lake City, nơi tuyệt đại đa số phụ nữ theo phái Mormon và nhiều người là các bà mẹ ở nhà. Những người giữ chỗ tại gia làm việc hai mươi lăm giờ một

tuần và phải vào văn phòng khu vực của JetBlue ở Salt Lake City bốn giờ một tháng để học các kĩ năng mới và để được cập nhật về cái gì xảy ra ở bên trong công ty.

"Chúng tôi sẽ không bao giờ outsource sang Ấn Độ," Needleman nói. "Chất lượng mà chúng tôi có thể có được ở đây là tốt hơn rất nhiều ... [Những người sử dụng lao động] muốn outsource sang Ấn Độ hơn là cho các gia đình của chính họ, và tôi không thể hiểu điều đó. Không hiểu sao họ lại nghĩ rằng cần phải đặt người ta ngồi trước họ hay sếp nào đó mà họ đã bổ nhiệm. Năng suất chúng tôi có ở đây nhiều hơn thành phần cho nhân tố [lương] Ấn Độ".

Một bài báo của Los Angeles Times về JetBlue (9-5-2004) lưu ý rằng "năm 1997, 11,6 triệu nhân viên của các công ty Mĩ làm việc từ nhà ít nhất một phần thời gian. Ngày nay con số này đã tăng vọt lên 23,5 triệu – 16% lực lượng lao động Mĩ. (Trong lúc đó, đội ngũ của những người tự làm chủ, những người thường làm việc ở nhà, đã phình lên 23,4 triệu từ 18 triệu trong cùng thời kì). Trong con mắt của một số người, homesourcing và outsourcing không phải là các chiến lược cạnh tranh nhau mà chúng là những biểu lộ của cùng thứ: một sự thúc đẩy tàn nhẫn bởi corporate America [nước Mĩ như một công ty] để giảm chi phí và tăng hiệu quả, bất cứ ở đâu điều đó có thể dẫn đến".

Đó chính xác là cái tôi đã học được trong các chuyến du hành của tôi: Homesourcing sang Salt Lake City và outsourcing sang Bangalore chỉ là các mặt của cùng đồng xu – sourcing. Và thứ mới, mới, tôi cũng học được, là mức độ theo đó ngày nay là có thể cho các công ty và các cá nhân để source việc làm ở bất cứ đâu.

Tôi cứ tiếp tục di chuyển. Mùa thu 2004, tôi đi theo chủ tịch Bộ Tổng Tham mưu Liên quân, Tướng Richard Myers, trong một cuộc kinh lí các điểm nóng ở Iraq. Chúng tôi thăm Baghdad, tổng hành dinh quân sự Mĩ ở Fallujah, và Đơn vị Viễn Chinh Lính Thuỷ đánh Bộ (MEU) thứ 24 bên ngoài Babil, ở trung tâm của cái gọi là Tam giác Sunni của Iraq. Căn cứ MEU thứ 24 tạm thời là một loại Công sự [của người] Apache, ở giữa dân cư Hồi giáo Sunni Iraq khá thù địch. Trong khi Tướng Myers đang gặp các sĩ quan và các binh nhì ở đó, tôi được tự do lang thang quanh căn cứ, và cuối cùng tôi thơ thẩn vào trung tâm chỉ huy, nơi

mắt tôi chợt thấy một màn hình TV phẳng. Trên màn hình được truyền trực tiếp cái có vẻ như đến từ loại camera nào đó ở trên cao. Nó cho thấy một số người di chuyển quanh sau một căn nhà. Cũng trên màn hình, dọc bên phải, là một chat room thông điệp tức thời [instant-messaging] tích cực, có vẻ như thảo luận cảnh trên TV. "Cái gì đó?" tôi hỏi anh lính theo dõi cẩn thận tất cả các ảnh từ một máy xách tay. Anh ta giải thích rằng một Predator drone Mĩ - một máy bay không người lái nhỏ với camera TV công suất cao – đang bay trên một làng Iraq, trong khu vực hoạt động của MEU thứ 24, và truyền các ảnh tình báo thời gian thực về máy xách tay của anh ta và về màn hình phẳng này. Máy bay không người lái này thực sự "bay" và được điều khiển bởi một chuyên gia ngồi ở Căn Cứ Không Quân Nellis ở Las Vegas, Nevada. Đúng thế, máy bay không người lái trên [bầu trời] Iraq thực sự được điều khiển từ xa từ Las Vegas. Trong khi đó, các ảnh video mà nó phát về được MEU thứ 24, tổng hành dinh Chỉ huy Trung Tâm Hoa Kì ở Tampa, tổng hành dinh khu vực CentCom ở Quatar, Lầu Năm Góc, và có lẽ CIA, theo dõi đồng thời. Các nhà phân tích khác nhau quanh thế giới đã tiến hành chat trực tuyến về diễn giải thế nào cái đang xảy ra và phải làm gì với nó. Chính cuộc nói chuyện của họ là cái cuộn xuống ở bên phải màn hình.

Trước khi tôi có thể thậm chí biểu lộ sự kinh ngạc của mình, một sĩ quan khác đi cùng chúng tôi đã làm tôi sửng sốt khi nói rằng công nghệ này đã "làm phẳng" hệ thống thứ bậc quân sự - bằng cho nhiều thông tin đến vậy cho sĩ quan cấp thấp, hay thậm chí cho binh nhì, người đang cho máy tính hoạt động, và trao quyền cho anh ta để ra các quyết định về thông tin anh ta thu thập. Trong khi tôi tin chắc rằng không trung uý nào sẽ được phép khai hoả mà không hỏi ý kiến cấp trên, ngày mà chỉ có các sĩ quan cấp cao có bức tranh lớn đã qua rồi. Sân chơi quân sự được làm bằng.

Tôi kể chuyện này cho bạn tôi Nick Burns, đại sứ Hoa Kì ở NATO và một thành viên trung thành của Red Sox Nation [câu lạc bộ người hâm mộ hội bóng chày Red Sox- Tất Đỏ]. Nick bảo tôi anh ta đã ở tổng hành dinh CentCom ở Quatar tháng Tư 2004, được Tướng John Abizaid và ban tham mưu của ông chỉ dẫn. Đội của Abizaid ngồi ở bên kia bàn từ Nick với bốn màn hình phẳng TV ở đằng sau họ. Ba chiếc đầu tiên có các ảnh từ cao do các máy

bay không người lái Predator truyền tiếp về từ các quân khu khác nhau của Iraq trong thời gian thực. Màn hình cuối, mà Nick tập trung vào, đang chiếu một trận Yankees-Red Sox.

Trên một màn hình là Pedro Martinez đối lại Derek Jeter, và trên ba màn hình khác là các tay Jihadist đối lại Sư đoàn Cơ Động số Một (First Cavalry).

MÓN THỊT BĂM PHẲNG VÀ THỊT CHIÊN

Tôi cứ di chuyển - suốt lộ trình quay lại nhà mình ở Bethesda, Maryland. Vào lúc tôi ngồi thoải mái ở nhà mình sau hành trình này đến rìa trái đất, đầu tôi quay cuồng. Nhưng ngay khi tôi về nhà nhiều dấu hiệu về sự làm phẳng đến gõ cửa tôi hơn. Một số đến ở dạng các tin chính gây căng thẳng cho bất cứ cha mẹ nào lo lắng về con cái ở tuổi trung học của họ sẽ hợp vào đâu. Thí dụ, Forrester Research, Inc., đã tiên đoán hơn 3 triệu việc làm dịch vụ và chuyên môn sẽ di chuyển khỏi đất nước vào năm 2015. Nhưng tôi thực sự há hốc mồm kinh ngạc khi đọc một bài báo từ International Herald Tribune ngày 19-7-2004 có đầu đề: "Muốn Các món Thịt Chiên Với Outsourcing?"

"Đi xa khỏi Đường Cao Tốc 55 Giữa các bang Hoa Kì gần Cape Girardeau, Missouri, và rẽ vào làn lái-thẳng [để mua (vé, hàng) mà không cần xuống xe] của một quán McDonald's sát đường cao tốc và bạn có dịch vụ nhanh, thân thiện, cho dù người lấy đơn hàng của bạn không ở trong quán ăn – hay thậm chí ở Missouri," bài báo viết. "Người lấy đơn hàng là một call center ở Colorado Springs, cách xa hơn 900 dặm, hay 1.450 kilomet, được nối với khách hàng và với những người lao động chuẩn bị thức ăn bằng các đường dữ liệu tốc độ cao. Ngay cả một số việc làm nhà hàng ăn, có vẻ, không miễn khỏi outsourcing".

"Chủ tiệm ăn ở Cape Girardeau, Shannon Davis, đã kết nối nó và ba trong 12 quán đặc quyền kinh tiêu McDonald's của ông với call center ở Colorado, được vận hành bởi một người được đặc quyền kinh tiêu khác của McDonald's, Steven Bigari. Và ông đã làm việc đó vì cùng các lí do mà các chủ doanh nghiệp khác nắm lấy các call center: các chi phí thấp hơn, tốc độ nhanh hơn và ít sai sót hơn".

“Các đường truyền thông rẻ, nhanh và tin cậy cho phép những người nhận thực đơn ở Colorado Springs trò chuyện với các khách hàng ở Missouri, chụp một ảnh điện tử nhanh về họ, hiển thị thực đơn của họ trên một màn hình nhằm đảm bảo rằng nó đúng, rồi gửi đơn hàng và ảnh đến bếp của tiệm ăn. Ảnh được huỷ ngay khi thực đơn được hoàn tất, Bigari nói. Người dân mua món thịt băm của mình chẳng bao giờ biết đơn hàng của họ đi ngang hai bang và bật lại trước khi họ có thể thậm chí lái xe đến cửa sổ để lấy thức ăn”.

“Davis nói rằng anh đã mơ làm cái gì đó giống thế này trong hơn một thập niên. ‘Chúng tôi không thể đợi để đi theo nó’, anh nói thêm. Bigari, người đã lập ra call center cho các tiệm ăn riêng của mình, vui vẻ giúp đỡ – lấy một khoản phí nhỏ cho mỗi giao dịch”.

Bài báo lưu ý là công ty McDonald’s nói thấy ý tưởng call center là đủ lí thú để khởi động một thử nghiệm với ba cửa hàng gần tổng hành dinh ở Oak Brook, Illinois, với phần mềm khác với phần mềm Bigari dùng. “Jim Sappington, một phó chủ tịch của McDonald’s về IT, nói rằng còn ‘quá, quá sớm’ để nói nếu ý tưởng call center có thể hoạt động chéo qua mười ba ngàn tiệm ăn McDonald’s ở Hoa Kì… Tuy nhiên, những người được kinh tiêu của hai tiệm ăn McDonald’s khác, ngoài của Davis, đã outsource việc lấy đơn hàng lái-thẳng của họ cho Bigari ở Colorado Springs. (Hai tiệm khác ở Brainerd, Minnesota, và Norwood, Massachusetts). Cái chính cho thành công của hệ thống, Bigari nói, là cách nó sóng đôi ảnh của khách hàng với đơn hàng của họ; bằng tăng sự chính xác, hệ thống cắt giảm số các khiếu nại và vì thế khiến việc phục vụ nhanh hơn. Trong kinh doanh thức ăn nhanh, thời gian thực sự là tiền: cắt thậm chí năm giây khỏi thời gian xử lí một đơn hàng là đáng kể,” bài báo lưu ý. “Bigari nói anh đã cắt ngắn thời gian đặt hàng trong các cửa hiệu hai làn lái-thẳng của anh hơn 30 giây một chút, xuống trung bình còn khoảng 1 phút 5 giây. Ít hơn một nửa thời gian trung bình 2 phút 36 giây, cho tất cả các tiệm McDonald’s, giữa các tiệm nhanh nhất ở trong nước, theo QSRweb.com, trang theo dõi những việc như vậy. Các tiệm lái-thẳng của anh hiện nay phục vụ 260 xe một giờ, Bigari nói, 30 phần trăm nhiều hơn chúng đạt trước khi anh khởi động call center … Tuy các nhà điều hành của anh kiếm, trung bình, được 40 cent một giờ cao hơn các nhân viên tuyến của anh, anh đã cắt tổng chi phí lao động của mình được một điểm phần trăm, ngay cả khi lượng bán hàng lái-thẳng tăng lên … Các trắc nghiệm

được tiến hành bên ngoài các công ty cho thấy các tiệm lái-thẳng của Bigari hiện nay có lỗi ít hơn 2 phần trăm của tất cả các đơn hàng, xuống từ khoảng 4 phần trăm trước khi anh bắt đầu sử dụng các call center, Bigari nói".

Bigari "say mê ý tưởng call center đến mức," bài báo nhận xét, "anh đã mở rộng nó quá cửa sổ lái-thẳng ở bảy tiệm ăn của anh có dùng hệ thống. Trong khi anh vẫn chào dịch vụ quầy ở các tiệm ăn đó, hầu hết khách hàng bây giờ đặt hàng qua call center, dùng điện thoại với máy đọc thẻ tín dụng ở trên các bàn trong khu vực ngồi".

Một số dấu hiệu về làm phẳng mà tôi bắt gặp ở nhà, tuy vậy, chẳng liên quan gì đến kinh tế học. Ngày 3-10-2004, tôi xuất hiện trên chương trình buổi sáng Tin Chủ nhật của CBS, Đối mặt với Quốc gia, do phóng viên kì cựu của CBS Bob Schieffer dẫn. CBS đã lên tin rất nhiều trong các tuần trước bởi vì phóng sự 60 Phút của Dan Rather về sự phục vụ ở cục Vệ binh Quốc gia Không quân của Tổng thống George W. Bush hoá ra là dựa vào các tài liệu giả. Sau chương trình Chủ nhật đó, Schieffer kể rằng thứ lì quặc nhất xảy ra với ông ta vào tuần trước. Khi ông bước ra khỏi studio của CBS, một phóng viên trẻ đã đợi ông ở vỉa hè. Đấy không hề lạ thường, bởi vì như với tất cả các chương trình sáng Chủ nhật, các mạng tin lớn – CBS, NBC, ABC, CNN, và Fox – luôn cử người đến các studio của nhau để chộp các cuộc phỏng vấn với các khách mời. Nhưng gã trẻ này, Schieffer giải thích, đã không từ một mạng chính nào. Anh ta lịch sự giới thiệu mình là phóng viên của một Web site gọi là InDC Journal và hỏi liệu anh ta có thể hỏi Schieffer vài câu hỏi. Schieffer, do là một tay lịch sự, nói chắc chắn. Gã trẻ phỏng vấn ông ta với một dụng cụ mà Schieffer không nhận ra và sau đó hỏi nếu anh ta có thể chụp ảnh ông. Ảnh à? Schieffer thấy gã trẻ không có máy ảnh. Anh ta chẳng cần máy ảnh. Anh ta quay máy điện thoại di động của mình và nháy một ảnh của Schieffer.

"Vì thế sáng hôm sau tôi đến và ngó vào trang Web site này và ảnh của tôi ở đó với bài phỏng vấn và đã có rồi ba trăm bình luận về nó," Schieffer nói, ông, tuy biết rất kĩ nghề báo trực tuyến, tuy thế vẫn sửng sốt về cách nhanh không thể tin nổi, rẻ tiền, và đơn độc mà gã trẻ này đã làm cho mình được biết đến [đưa mình lên ánh sáng].

Câu chuyện này làm tôi tò mò, cho nên tôi lần ra gã trẻ này từ InDC Journal. Tên anh ta là Bill Ardolino, và anh là gã rất chu đáo. Tôi tiến hành phỏng vấn riêng của mình với anh ta trực tuyến – làm sao khác được? – và bắt đầu bằng hỏi về thiết bị anh dùng với tư cách một mạng/báo một-người.

“Tôi dùng một máy chơi MP3/ghi âm nhỏ xíu (ba inch rưỡi và hai inch [~8,9 x 5 cm]) để ghi âm, và một máy ảnh điện thoại số nhỏ riêng để chụp ảnh ông ta,” Ardolino nói. “Không hoàn toàn gợi tình như chiếc máy một-trong-tất-cả điện thoại/máy ảnh/máy ghi âm (hiện có bán), nhưng dẫu sao đi nữa là một sự bày tỏ về tính phổ biến khắp nơi và sự thu nhỏ của công nghệ. Tôi mang thiết bị này đi khắp D.C. mọi lúc bởi vì, này, ai biết được. Cái có lẽ gây hoảng hốt hơn là Mr. Schieffer đã quyết định trả lời nhanh thế nào, sau khi bị người lạ nào đó nhảy bổ vào với các câu hỏi phỏng vấn. Ông làm tôi rất ngạc nhiên thích thú.”

Ardolino nói máy chơi MP3 tốn khoảng 125 $. “Nó chủ yếu được thiết kế để chơi nhạc,” anh giải thích, song cũng “được đóng gói sẵn như một máy ghi âm số tạo các file âm thanh WAV có thể tải được lên máy tính …Về cơ bản, tôi có thể nói rằng hàng rào để bước vào làm báo cần thiết bị cầm tay, ghi âm đặc biệt, [bây giờ] khoảng 100-200 $ đến 300 $ nếu anh muốn thêm một máy ảnh, 400 $ đến 500 $ cho một chiếc máy ghi âm rất xinh và một máy ảnh thật xinh. [Nhưng] 200 $ là tất cả cái anh cần để làm việc”.

Cái gì thúc đẩy anh ta để trở thành mạng tin tức của riêng mình?

“Làm một nhà báo độc lập là một thú riêng xuất phát từ sự thất vọng của tôi về thông tin thiên lệch, không đầy đủ, được chọn lọc, và/hoặc kém cỏi do phương tiện truyền thông chủ đạo thu thập”, Ardolino giải thích, anh diễn đạt mình như một “người tự do trung-hữu”. “Nghề làm báo tự do và người bà con của nó, blogging*, là biểu lộ của các lực lượng thị trường- một nhu cầu không được các nguồn thông tin hiện tại thoả mãn. Tôi bắt đầu chụp ảnh và lấy phỏng vấn về các cuộc mít ting lớn chống chiến tranh ở D.C., vì các phương tiện truyền thông đã bóp méo thô thiển bản chất của các nhóm tổ chức các cuộc tụ họp - [như] những người Marxist ngoan cố, những kẻ ủng hộ khủng bố rõ ràng hay ngấm ngầm, v.v. Tôi

lúc đầu chọn dùng hài hước như một công cụ, nhưng từ đó tôi đã chuyển hướng. Vâng, tôi có nhiều quyền lực hơn, quyền lực để đưa thông điệp của tôi ra. Bài phỏng vấn Schieffer thực tế thu được hai mươi lăm ngàn người thăm trong hai mươi bốn giờ. Ngày cao điểm của tôi kể từ khi tôi bắt đầu là năm mươi lăm ngàn khi tôi giúp phá đổ 'Rathergate'...Tôi phỏng vấn chuyên gia pháp y hàng đầu trong câu chuyện Vệ binh Quốc gia của Dan Rather, và đặc biệt sau đó The Whashington Post, Chicago Sun-Times, Globe, NYT, v.v đã kiếm được ông, trong vòng bốn mươi tám giờ.

"Nhịp độ thu thập và sửa thông tin trong câu chuyện thư báo giả ở CBS gây sửng sốt," anh ta tiếp tục. "Nó không chỉ là CBS News 'đã gây bế tắc' sau sự thật, có thể cho rằng họ đã không thể theo kịp một đội quân những người kiểm tra sự thực tận tuỵ. Tốc độ và sự cởi mở của phương tiện truyền thông là cái gì đó vượt xa quy trình cũ ...Tôi là một giám đốc tiếp thị hai mươi chín tuổi [người] luôn muốn viết để kiếm sống nhưng căm ghét sách dạy phong cách AP. Như Glenn Raynolds [một] überblogger* thích nói, các blog đã cho người dân một cơ hội để ngừng la hét vào TV của họ và có một tiếng nói trong quá trình. Tôi nghĩ là chúng được dùng như loại của một 'đẳng cấp thứ năm' hoạt động cùng với các phương tiện truyền thông chủ đạo (thường để mắt đến chúng hay cấp cho chúng thông tin thô) và hoạt động tiềm tàng như một hệ thống trang trại viết báo và bình luận cung cấp một phương tiện mới để đạt thành công".

"Giống nhiều mặt của đề tài mà anh nói trong cuốn sách của anh, có các khía cạnh tốt và xấu của sự phát triển. Sự vỡ ra từng mảnh của các phương tiện truyền thông gây ra nhiều sự không mạch lạc hay nhận thức chọn lọc (hãy xem sự phân cực của nước ta), nhưng nó cũng phi tập trung hoá quyền lực và tạo một đảm bảo tốt hơn rằng sự thật trọn vẹn là ở đó ... ở đâu đó... trong các mảnh".

Trong bất cứ ngày cho trước nào ta có thể bắt gặp bất cứ số lượng nào của các câu chuyện, như sự bắt gặp giữa Bob Schieffer và Bill Ardolino, nói cho chúng ta rằng các hệ thống thứ bậc cũ đang được san phẳng và sân chơi được san bằng. Như Micah L. Sifry diễn đạt một cách tinh tế trong tạp chí The Nation (22-11-2004): "Thời đại của hoạt động chính trị từ trên xuống – nơi các cuộc vận động, các định chế và nghề làm báo đã là các cộng đồng

tách biệt khỏi xã hội được chạy bằng tư bản [vốn] khó tích luỹ - đã qua rồi. Cái gì đó hoang dã hơn, hấp dẫn hơn và vô cùng thoả mãn hơn đối với cá nhân những người tham gia đang xuất hiện kế bên trật tự cũ".

Tôi đưa ra sự bắt gặp Schieffer-Ardolino chỉ như một thí dụ về sự làm phẳng thế giới đã xảy ra nhanh hơn đến thế nào và đã làm thay đổi các quy tắc, các vai trò, và các quan hệ nhanh hơn chúng ta có thể hình dung. Và tuy tôi biết là một lời sáo rỗng, dù sao đi nữa tôi phải nói: Bạn vẫn chưa thấy gì cả. Như tôi trình bày tỉ mỉ ở chương tiếp, chúng ta bước vào một pha nơi chúng ta sẽ thấy sự số hoá, ảo hoá, và tự động hoá mọi thứ. Những lợi ích về năng suất sẽ là đáng kinh ngạc đối với các nước, các công ty, và các cá nhân có thể hấp thu các công cụ công nghệ mới. Và chúng ta đang bước vào một pha nơi nhiều người hơn chưa từng bao giờ có trước đây trong lịch sử thế giới sẽ có khả năng tiếp cận đến các công cụ này - với tư cách các nhà đổi mới sáng tạo, những người cộng tác, và, than ôi, cả với tư cách những kẻ khủng bố. Bạn nói bạn muốn một cuộc cách mạng? Thế đấy, cách mạng thông tin thực sự sắp bắt đầu. Tôi gọi pha mới này là Toàn cầu hoá 3.0 bởi vì nó tiếp theo Toàn cầu hoá 2.0, song tôi nghĩ kỉ nguyên toàn cầu hoá mới này sẽ tỏ ra là một sự khác biệt về mức độ sẽ được thấy, theo thời gian, như một sự khác biệt về loại. Đó là lí do vì sao tôi đã đưa ra ý tưởng rằng thế giới đã biến từ tròn thành phẳng. Ở mọi nơi bạn hướng về, các hệ thống thứ bậc bị thách thức từ bên dưới hay tự biến đổi từ các cấu trúc trên xuống [top-down] sang các cấu trúc ngang và cộng tác hơn.

"Toàn cầu hoá là từ chúng ta tìm ra để mô tả quan hệ thay đổi giữa các chính phủ và các doanh nghiệp lớn," David Rothkopf, một cựu quan chức cấp cao của Bộ Thương mại trong chính quyền Clinton và bây giờ là một nhà tư vấn chiến lược tư nhân, đã nói. "Nhưng cái đang xảy ra ngày nay là một hiện tượng rộng hơn nhiều, sâu sắc hơn nhiều". Nó không đơn giản là về các chính phủ, các doanh nghiệp, và người dân giao thiệp ra sao, không chỉ về các tổ chức tương tác thế nào, mà là về sự nổi lên của các mô hình xã hội, chính trị, và kinh doanh hoàn toàn mới. "Nó là về các thứ tác động đến các khía cạnh sâu sắc nhất, thâm căn cố đế nhất của xã hội thẳng đến bản chất của khế ước xã hội," Rothkopf nói thêm. "Cái gì xảy ra nếu thực thể chính trị mà bạn ở đó không còn tương ứng với một công việc xảy ra trên

không gian điều khiển [không gian ảo: cyberspace], hay không còn thực sự bao gồm những người lao động cộng tác với những người lao động khác ở các xó khác nhau của địa cầu, hay không còn thực sự lấy được các sản phẩm được sản xuất ở nhiều chỗ cùng một lúc?Ai đi điều tiết công việc?Ai đánh thuế nó?Ai phải được lợi từ các khoản thuế đó?"

Nếu tôi đúng về sự làm phẳng thế giới, nó sẽ được nghi nhớ như một trong những thay đổi căn bản - giống như sự nổi lên của các nhà nước-quốc gia [nation-state] hay Cách mạng Công nghiệp - mỗi trong số đó, ở thời nó, Rothkopf lưu ý, đã tạo ra những thay đổi về vai trò của các cá nhân, vai trò và hình thức của các chính phủ, cách thức chúng ta đổi mới, cách chúng ta tiến hành kinh doanh, vai trò của phụ nữ, cách chúng ta tiến hành chiến tranh, cách chúng ta giáo dục bản thân mình, cách tôn giáo phản ứng lại, cách nghệ thuật biểu lộ, cách khoa học và nghiên cứu được tiến hành, không nhắc đến các nhãn chính trị mà chúng ta gán cho chính mình và cho các đối thủ của chúng ta. "Có các điểm chốt nhất định hay các bước ngoặt trong lịch sử lớn hơn các điểm khác bởi vì những thay đổi chúng tạo ra là cực kì sâu rộng, nhiều khía cạnh, và khó tiên đoán vào lúc nào đó," Rothkopf nói.

Nếu viễn cảnh về sự làm phẳng này – và tất cả áp lực, trục trặc, và các cơ hội đi cùng nó- khiến cho bạn lo lắng về tương lai, bạn chẳng phải một mình và cũng không sai. Mỗi khi nền văn minh trải qua một trong những cuộc cách mạng công nghệ tàn phá, gây trục trặc này – như việc đưa ra máy in của Gutenberg – toàn bộ thế giới đã thay đổi theo những cách sâu sắc. Nhưng có cái gì đó về sự làm phẳng thế giới sẽ là khác về mặt chất với những thay đổi sâu sắc khác như vậy: tốc độ và bề rộng mà nó nắm giữ. Việc đưa máy in vào đã xảy ra trong một giai đoạn hàng thập kỉ và trong thời gian dài chỉ ảnh hưởng đến một phần nhỏ của hành tinh. Cách mạng Công nghiệp cũng thế. Quá trình làm phẳng này đang xảy ra với tốc độ thiên lệch [warp] và trực tiếp hay gián tiếp đụng chạm đến rất nhiều người trên hành tinh ngay lập tức. Sự chuyển đổi sang kỉ nguyên mới này càng nhanh và càng rộng, thì càng có khả năng cho sự hỗn loạn, trái với một sự chuyển giao quyền lực có trật tự từ những người thắng cũ sang cho những người thắng mới.

Diễn đạt theo cách khác, những kinh nghiệm của các công ty công nghệ cao trong vài thập niên vừa qua các công ty đã thất bại để lèo lái qua những thay đổi nhanh do các loại lực lượng này gây ra trên thương trường của chúng có thể là một lời cảnh cáo cho tất cả các doanh nghiệp, các định chế, các nhà nước quốc gia hiện giờ đang đối mặt với những thay đổi không thể tránh được, thậm chí có thể tiên đoán được này, nhưng thiếu sự lãnh đạo, tính uyển chuyển và trí tưởng tượng để thích nghi – không phải bởi vì họ không thông minh hay không ý thức được, mà bởi vì tốc độ thay đổi đơn giản làm họ choáng ngợp không chống lại được.

Và đó là vì sao thách thức to lớn đối với thời đại chúng ta sẽ là hấp thu những thay đổi này theo cách sao cho không đè bẹp người dân mà cũng không để họ lại đằng sau. Chẳng cái nào trong những cái này sẽ là dễ. Nhưng đó là nhiệm vụ của chúng ta. Nó chắc chắn xảy ra và không thể tránh được. Chính tham vọng của cuốn sách này là đề xuất một khung khổ để suy nghĩ thế nào về nó và điều khiển nó cho lợi ích tối đa của chúng ta.

Tôi đã chia sẻ với bạn trong chương này làm thế nào cá nhân tôi đã phát hiện ra rằng thế giới là phẳng. Chương tiếp trình bày tỉ mỉ làm sao nó đi theo hướng đó.

Hai: Mười lực làm phẳng thế giới

Kinh Thánh cho chúng ta biết rằng Chúa đã tạo ra thế giới trong sáu ngày và ngày thứ bảy ngài đã nghỉ. Việc làm phẳng thế giới kéo dài hơn một chút. Thế giới được làm phẳng bởi sự hội tụ của mười sự kiện chính trị, sự đổi mới, và công ty chính. Chẳng ai trong chúng ta đã nghỉ từ khi đó, hay có lẽ có bao giờ lại sẽ nghỉ. Chương này là về các lực đã làm phẳng thế giới và nhiều dạng và công cụ mới cho cộng tác mà sự làm phẳng này đã tạo ra.

Lực làm phẳng # 1 9/11/89: Khi các bức tường đổ xuống và Windows đi lên

Lần đầu tiên tôi thấy Tường Berlin, nó đã có một lỗ rồi.

Đó là tháng 12 năm 1990, và tôi đi Berlin với các phóng viên đưa tin về Bộ trưởng Ngoại giao James A. Baker III. Tường Berlin đã bị chọc thủng một năm trước, ngày 9 tháng Mười một năm 1989. Vâng, trong một sự tình cờ thần bí tuyệt vời về ngày tháng, bức Tường Berlin đổ ngày 9/11. Bức tường, ngay cả ở trạng thái bị đâm thủng và bị vỡ, vẫn là một vết sẹo xấu xí ngang Berlin. Bộ trưởng Baker tiến hành cuộc viếng thăm đầu tiên của ông để xem chứng tích đổ nát này của chủ nghĩa cộng sản Soviet. Tôi đứng cạnh ông với một nhóm nhỏ các phóng viên. "Đó là một ngày sương mù, u ám," Baker nhớ lại trong hồi kí của ông, The Politics of Diplomacy, "và trong áo mưa của mình, tôi cảm thấy giống một nhân vật trong một tiểu thuyết của John le Carré. Nhưng khi tôi nhòm qua một vết nứt trên Tường [gần Reichstag] tôi thấy sự ảm đạm [có] độ phân giải cao đặc trưng cho Đông Berlin, tôi nhận ra rằng những người dân thường của Đông Đức đã tự mình tuỳ nghi hành động một cách hoà bình và kiên định. Đấy là cuộc cách mạng của họ." Sau khi Baker đã nhòm xong qua bức tường và tiến lên, các phóng viên chúng tôi lần lượt nhòm qua cùng lỗ bê tông lởm chởm ấy. Tôi đã mang một đôi miếng tường về nhà cho các con gái tôi. Tôi nhớ nghĩ nó có vẻ quái đản làm sao - quả thực, một chuyện thật kì quái, bức tường xi măng này uốn khúc ngang một thành phố hiện đại chỉ vì mục đích duy nhất để ngăn người dân ở bên kia hưởng thụ, thậm chí thoáng thấy, tự do.

Sự sụp đổ bức Tường Berlin ngày 9/11/89 đã thả các lực lượng cuối cùng giải phóng tất cả những người bị giam cầm của Đế chế Soviet. Nhưng nó, thực ra, đã làm nhiều hơn rất nhiều. Nó làm nghiêng cán cân quyền lực trên thế giới về phía các nước tán thành cai trị dân chủ, đồng thuận, theo hướng thị trường tự do, và rời xa các nước ủng hộ sự cai trị độc đoán với các nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung. Chiến tranh Lạnh đã là một cuộc đấu tranh giữa hai hệ thống kinh tế- chủ nghĩa tư bản và chủ nghĩa cộng sản – và với sự sụp đổ của bức tường, chỉ còn lại một hệ thống và mỗi người phải định hướng mình theo nó bằng cách này

hay cách khác. Từ nay trở đi, ngày càng nhiều nền kinh tế sẽ được cai quản từ dưới lên bởi lợi ích, yêu cầu, và nguyện vọng của nhân dân, hơn là từ trên xuống bởi các lợi ích của bè lũ cai trị hẹp nào đó. Trong vòng hai năm, đã không còn Đế chế Soviet nữa để núp sau hay để yểm trợ cho các chế độ độc đoán ở Châu Á, Trung Đông, Châu Phi, hay Mĩ Latin. Nếu bạn không là một nền dân chủ hay một xã hội dân chủ hoá, nếu tiếp tục bám chặt vào hoạt động kinh tế điều tiết mạnh hay kế hoạch hoá tập trung, bạn bị coi là ở phía sai của lịch sử.

Đối với một số người, đặc biệt giữa các thế hệ già, đấy là sự biến đổi không được hoan nghênh. Chủ nghĩa cộng sản là một hệ thống vĩ đại làm cho người ta nghèo ngang nhau. Thực ra cho việc đó trên thế giới không có hệ thống nào tốt hơn chủ nghĩa cộng sản. Chủ nghĩa tư bản làm cho người ta giàu không đồng đều, và đối với một số người đã quen với cung cách sống cặm cụi, hạn chế, nhưng an toàn Xã hội chủ nghĩa- nơi một việc làm, nhà ở, giáo dục, và lương hưu, cho dù xoàng, tất cả đã được đảm bảo- sự sụp đổ của Tường Berlin là vô cùng đáng lo. Song đối với nhiều người khác, nó đã là một tấm thẻ tự do ngoài nhà tù. Đó là vì sao sự sụp đổ của Tường Berlin được cảm nhận ở nhiều nơi đến vậy hơn chỉ ở Berlin, và vì sao sự sụp đổ của nó là một sự kiện làm phẳng thế giới như vậy.

Quả thực, để đánh giá đúng các tác động làm phẳng sâu rộng của sự sụp đổ Tường Berlin, tốt nhất đi trò chuyện với những người không phải Đức hay Nga. Tarun Das đã đứng đầu Liên minh Công nghiệp Ấn Độ khi bức tưởng Berlin đổ, và ông đã thấy ảnh hưởng lăn tăn suốt lộ trình của nó đến Ấn Độ. “Chúng tôi đã có đống khổng lồ này về quy định, kiểm soát và quan liêu,” ông nhớ lại. “Nehru lên nắm quyền [sau sự kết thúc cai trị thuộc địa của Anh] và đã có một nước khổng lồ để cai quản, và không có kinh nghiệm nào về điều hành đất nước. Hoa Kì đã bận với châu Âu và Nhật Bản và kế hoạch Marshall. Cho nên Nehru ngó lên phương bắc, qua dãy Himalaya, và đã cử nhóm kinh tế gia của ông đi Moscow. Họ trở về và nói nước này [Liên Xô] gây kinh ngạc. Họ phân bổ các nguồn lực, cấp các giấy phép, có một uỷ ban kế hoạch quyết định tất cả mọi thứ, và đất nước chuyển động. Cho nên chúng tôi đã theo mô hình đó và quên rằng chúng tôi có một khu vực tư nhân… Khu vực tư nhân đó bị đặt dưới bức tường quy định này. Vào 1991, khu vực tư nhân vẫn đó, nhưng bị che giấu, và đã có sự ngờ vực về việc kinh doanh. Chúng kiếm lời! Toàn bộ cơ sở hạ tầng từ 1947 đến

1991 do nhà nước sở hữu … [Gánh nặng của sở hữu nhà nước] đã hầu như làm phá sản đất nước. Chúng tôi đã không có khả năng trả các khoản nợ của mình. Như một dân tộc, chúng tôi không có sự tự tin. Chắc chắn, chúng tôi đã có thể thắng vài cuộc chiến tranh với Pakistan, nhưng điều đó không cho quốc gia sự tự tin".

Năm 1991, với Ấn Độ cạn hết ngoại tệ mạnh, Manmohan Singh, bộ trưởng bộ tài chính lúc đó (và là thủ tướng bây giờ), đã quyết định rằng Ấn Độ phải mở nền kinh tế của mình. "Bức Tường Berlin của chúng tôi sụp đổ," Das nói, "và nó giống như thả một con hổ bị nhốt trong cũi. Kiểm soát thương mại bị bãi bỏ. Chúng tôi luôn tăng trưởng 3 phần trăm, được gọi là tỉ lệ tăng trưởng Hindu chậm, thận trọng, và bảo thủ. Để kiếm [lợi tức tốt hơn], bạn phải đi Mĩ. Đấy, ba năm sau [cải cách 1991] chúng tôi tăng trưởng 7 phần trăm. Kệ cha sự nghèo nàn! Bây giờ để kiếm [ăn] bạn có thể ở lại Ấn Độ và trở thành một trong những người giàu nhất thế giới của tạp chí Forbes…Tất cả các năm xã hội chủ nghĩa và kiểm soát đã đẩy chúng tôi xuống dốc đến điểm chúng tôi đã chỉ có 1 tỉ $ ngoại tệ. Ngày nay chúng tôi có 118 tỉ $… Chúng tôi đã đi từ sự tự tin trầm lặng đến hoài bão mãnh liệt trong một thập kỉ".

Sự sụp đổ Tường Berlin đã không chỉ giúp làm phẳng các lựa chọn khả dĩ cho chủ nghĩa tư bản thị trường tự do và cởi trói cho những năng lực to lớn bị dồn nén đối với hàng triệu người ở các nơi như Ấn Độ, Brazil, Trung Quốc, và Đế chế Soviet trước đây. Nó cũng cho phép chúng ta nghĩ về thế giới khác đi – nhìn nó như một toàn thể không có vết khâu nối. Bởi vì Tường Berlin đã không chỉ chặn đường chúng ta; nó đã chặn tầm nhìn của chúng ta-khả năng của chúng ta để nghĩ về thế giới như một thị trường đơn nhất, một hệ sinh thái đơn nhất, một cộng đồng đơn nhất. Trước 1989, đã có thể có một chính sách phương Đông hay chính sách phương Tây, song khó để nghĩ về có một chính sách 'toàn cầu'. Amartya Sen, nhà kinh tế Ấn Độ đoạt giải Nobel bây giờ dạy ở Harvard, một lần đã lưu ý tôi rằng "Tường Berlin đã không chỉ là một biểu tượng về giữ người dân ở bên trong Đông Đức – nó đã là cách ngăn cản một loại tầm nhìn toàn cầu về tương lai của chúng ta. Chúng ta không thể tư duy về thế giới một cách toàn cầu khi Tường Berlin còn đó. Chúng ta không thể nghĩ về thế giới như một tổng thể". Có một câu chuyện thú vị tiếng Sanskrit, Sen nói thêm, về một con ếch sinh ra trong một cái giếng, ở đó và sống suốt đời trong giếng ấy. "Nó có một thế giới

quan bao gồm cái giếng", ông nói. "Đối với nhiều người trên hành tinh đó là cái thế giới đã giống như trước khi bức tường sụp đổ. Khi tường sụp đổ, nó giống như con ếch trong giếng đột nhiên có khả năng liên lạc với những con ếch ở các giếng khác … Nếu tôi ca tụng sự sụp đổ bức tường, chính là vì tôi tin chắc rằng chúng ta có thể học từ nhau nhiều đến thế nào. Hầu hết tri thức là học được từ người khác qua biên giới".

Vâng, thế giới trở thành chỗ tốt hơn để sống sau 9/11, vì mỗi sự bùng phát tự do kích thích một sự bùng phát khác, và bản thân quá trình đó có một tác động làm phẳng qua các xã hội, củng cố những người ở dưới và làm yếu những kẻ ở trên. "Quyền tự do của phụ nữ", Sen lưu ý, nêu chỉ một thí dụ, "thúc đẩy phụ nữ biết đọc biết viết, có xu hướng giảm sinh đẻ và tỉ lệ chết trẻ em và tăng các cơ hội việc làm cho phụ nữ, rồi ảnh hưởng đến đối thoại chính trị và cho phụ nữ cơ hội có vai trò lớn hơn trong tự quản địa phương".

Cuối cùng, sự đổ tường đã không chỉ mở đường cho nhiều người hơn để khai thác quỹ tri thức của nhau. Nó cũng mở đường cho chấp nhận các tiêu chuẩn chung- các tiêu chuẩn về nền kinh tế nên được điều hành ra sao, kế toán nên được làm thế nào, hoạt động ngân hàng nên được quản lí ra sao, các máy PC được sản xuất thế nào, và các bài báo kinh tế nên được viết ra sao. Tôi sẽ thảo luận điều này muộn hơn, song ở đây là đủ để nói rằng các tiêu chuẩn chung tạo ra một sân chơi phẳng hơn, bằng hơn. Diễn đạt theo cách khác, sự đổ tường làm tăng sự di chuyển tự do của các tập quán tốt nhất. Khi một tiêu chuẩn kinh tế hay kĩ thuật nổi lên và tự chứng tỏ mình trên vũ đài thế giới, nó được chấp nhận nhanh hơn nhiều sau khi bức tường không còn ngăn cản. Chỉ riêng ở châu Âu, tường đổ đã mở đường cho sự hình thành Liên Minh châu Âu và sự mở rộng nó từ mười lăm thành hai mươi lăm nước. Điều đó, kết hợp với sự xuất hiện của euro như một đồng tiền chung, đã tạo ra một khu vực kinh tế đơn nhất từ một vùng một thời bị bức Màn Sắt chia cắt.

Trong khi các ảnh hưởng tích cực của sự đổ tường đã rõ ngay, nguyên nhân gây ra nó vẫn chưa rõ lắm. Đã không có một nguyên nhân đơn nhất. Ở mức độ nào đấy chính các con mối đã ăn ruỗng nền móng của Liên Xô, hệ thống đã bị các mâu thuẫn nội tại riêng và tính phi hiệu quả của nó làm suy yếu rồi; mức độ nào đó sự tích tụ quân sự của chính quyền Reagan ở châu Âu đã buộc Kremlin tự phá sản do chi cho các đầu đạn; và ở mức độ nào đó

các cố gắng bất lực của Mikhail Gorbachev để cải cách cái không thể cải cách nổi đã kết liễu chủ nghĩa cộng sản. Song nếu tôi phải chỉ ra một yếu tố như cái đầu tiên giữa những cái ngang nhau, đó là cách mạng thông tin bắt đầu vào đầu đến giữa các năm 1980. Các hệ thống toàn trị phụ thuộc vào sự độc quyền thông tin và vũ lực, và có quá nhiều thông tin bắt đầu tuột qua bức Màn Sắt, nhờ sự phổ biến của các máy fax, điện thoại, và các công cụ truyền thông hiện đại khác.

Một khối lượng tới hạn của các máy PC IBM, và hệ điều hành Windows đã đưa chúng vào cuộc sống, đến cùng nhau khoảng cùng thời kì mà bức tường đổ, và sự phổ biến của chúng đã đóng đinh vào quan tài của chủ nghĩa cộng sản, bởi vì chúng cực kì cải thiện truyền thông theo chiều ngang – có hại cho chính hình thức từ trên xuống mà chủ nghĩa cộng sản dựa vào. Chúng cũng tăng cường mạnh mẽ việc cá nhân thu thập thông tin và sự trao quyền cho cá nhân. (Mỗi thành tố của cách mạng thông tin này do những tiến hoá tách rời gây ra: mạng điện thoại tiến hoá từ mong muốn của người dân nói chuyện với nhau từ xa. Máy fax tiến hoá như cách để truyền thông văn bản trên mạng điện thoại. Máy tính cá nhân được các (trình) ứng dụng sát thủ [killer apps]*- bảng tính và xử lí văn bản. Và Windows tiến hoá từ nhu cầu biến tất cả các thứ này thành có thể dùng được và lập trình được bởi đại chúng). Máy IBM PC đầu tiên vớ được thị trường năm 1981. Cùng lúc đó, nhiều nhà khoa học máy tính khắp thế giới bắt đầu sử dụng các thứ gọi là Internet và e-mail. Phiên bản Windows đầu tiên được bán năm 1985, và phiên bản đột phá thực tế làm cho PC thật sự thân thiện với người dùng –Windows 3.0 - được xuất bán ngày 22-5-1990, chỉ sáu tháng sau khi bức tường sụp đổ. Trong cùng thời kì này, một số người khác các nhà khoa học bắt đầu phát hiện ra rằng nếu họ mua một PC và một dial-up modem, họ có thể kết nối PC của họ với điện thoại và chuyển e-mail qua các nhà cung cấp dịch vụ Internet tư nhân – như Compuserve vàAmerica Online.

“Sự phổ biến của máy tính cá nhân, máy fax, Windows, và dial-up modem nối với mạng điện thoại toàn cầu tất cả đến cùng nhau vào cuối các năm 1980 và đầu các năm 1990 để tạo ra nền cơ bản khởi động cách mạng thông tin toàn cầu,” Craig J. Mundie, tổng giám đốc kĩ

thuật của Microsoft, lập luận. Mấu chốt là sự hợp nhất của tất cả chúng lại thành một hệ thống tương hoạt [có thể hoạt động với nhau] duy nhất. Điều đó xảy ra, Mundie nói, một khi chúng ta có một nền tính toán được chuẩn hoá ở dạng thô – máy IBM PC – cùng với một giao diện người dùng đồ hoạ chuẩn hoá cho xử lí văn bản và bảng tính - Windows – cùng với một công cụ truyền thông chuẩn hoá – dial-up modem và mạng lưới điện thoại toàn cầu. Một khi ta có nền tương hoạt cơ bản đó, thì các trình ứng dụng sát thủ đẩy sự phổ biến của nó rộng khắp mọi nơi.

"Người dân thấy rằng họ thực sự thích làm tất cả những thứ này trên một máy tính, và họ thật sự cải thiện năng suất," Mundie nói. "Tất cả chúng có sự hấp dẫn cá nhân rộng rãi và khiến cá nhân người dân đứng dậy và mua một PC có thể chạy Windows và đặt trên bàn của họ, và điều đó buộc sự truyền bá nền tính toán mới này vào thế giới tính toán công ty còn nhiều hơn nữa. Người ta nói, 'Chà, có một vật quý ở đây, và chúng ta phải tận dụng nó'."

Windows được củng cố càng trở thành hệ điều hành hàng đầu, Mundie nói thêm, "càng có nhiều người lập trình đi viết các ứng dụng cho thế giới kinh doanh giàu có để đưa vào máy tính của họ, cho nên họ có thể làm nhiều việc kinh doanh mới và khác, điều đó bắt đầu làm tăng năng suất còn hơn nữa. Hàng chục triệu người trên khắp thế giới trở thành các lập trình viên để khiến PC làm mọi thứ họ muốn bằng ngôn ngữ riêng của họ. Windows cuối cùng đã được dịch ra ba mươi tám ngôn ngữ. Người dân có khả năng làm quen với PC bằng ngôn ngữ của chính mình".

Đấy là hoàn toàn mới và lí thú, nhưng chúng ta không được quên nền PC-Windows ban đầu này đã nông cạn đến thế nào. "Nền này bị ràng buộc bởi quá nhiều giới hạn kiến trúc," Mundie nói. "Đã thiếu hạ tầng cơ sở". Internet như chúng ta biết ngày nay - với các giao thức truyền dường như có phép màu, có thể kết nối mọi người và mọi thứ - vẫn chưa nổi lên. Quay lại hồi đó, các mạng đã chỉ có các giao thức rất hạn chế để trao đổi file và các thông điệp e-mail. Cho nên những người dùng các máy tính với cùng loại hệ điều hành và phần mềm có thể trao đổi tài liệu qua e-mail hay chuyển file, nhưng ngay cả làm việc này cũng khá rắc rối nên chỉ có giới ưu tú tin học mới chịu khó. Bạn đã không thể đơn giản ngồi xuống và vèo một e-mail hay một file cho bất cứ ai ở bất cứ đâu- đặc biệt ở bên ngoài công

ty của chính bạn hay ngoài dịch vụ Internet riêng của bạn- cách mà bạn có thể làm hiện nay. Đúng, những người dùng AOL có thể liên lạc với những người dùng CompuServe, nhưng việc đó đã chẳng đơn giản cũng không tin cậy. Kết quả là, Mundie nói, một lượng dữ liệu và sáng tạo khổng lồ đã tích tụ trong tất cả các máy tính đó, song đã không có cách dễ dàng, tương hoạt nào để chia sẻ nó và nhào nặn nó. Người ta đã có thể viết các ứng dụng mới cho phép các hệ thống được chọn để hoạt động cùng nhau, nhưng nói chung điều này chỉ giới hạn cho những trao đổi dự kiến giữa các PC bên trong mạng của một công ty đơn nhất.

Giai đoạn này từ 9/11 đến giữa 1990 vẫn dẫn đến sự tiến bộ to lớn về trao quyền cá nhân, cho dù mạng còn hạn chế. Đó là thời kì của "Tôi và máy của tôi bây giờ có thể nói chuyện với nhau tốt hơn và nhanh hơn, nên cá nhân tôi có thể làm nhiều việc hơn" và thời kì của "Tôi và máy của tôi bây giờ có thể nói chuyện với vài bạn bè và vài người trong công ty của tôi tốt hơn và nhanh hơn, nên chúng tôi có kết quả hơn". Các bức tường đã sụp đổ và các cửa sổ- Windows- đã mở, làm cho thế giới phẳng nhiều hơn bao giờ hết – nhưng thời đại của truyền thông toàn cầu suôn sẻ vẫn chưa rạng.

Tuy ta không để ý đến nó, đã có một nốt chối tai trong thời đại mới lí thú này. Đã không chỉ có người Mĩ người u cùng với người dân của Đế chế Soviet tán dương sự sụp đổ tường – và đòi công cho việc đó. Ai đó khác đã nâng li – không phải sâm banh mà là cà phê Thổ đặc. Tên hắn là Osama bin Laden và hắn có một chuyện kể khác. Quan điểm của hắn là các tay súng jihad ở Afghanistan, mà hắn là một, là người đã hạ bệ Đế chế Soviet bằng buộc Hồng Quân rút khỏi Afghanistan (với sự giúp đỡ của Mĩ và Pakistan). Và một khi sứ mạng đó đã hoàn tất – những người Soviet hoàn tất việc rút quân vào 15-2-1989, chỉ chín tháng trước khi Tường Berlin sụp đổ - bin Laden ngó quanh và thấy rằng siêu cường kia, Hoa Kì, có sự hiện diện to lớn ở quê hắn, Saudi Arabia, quê hương của hai thành phố Islam thiêng liêng nhất. Và hắn không thích điều đó.

Như thế, trong khi nhảy múa trên bức tường [đổ] và mở Windows của chúng ta và tuyên bố rằng không còn lựa chọn hệ tư tưởng khả dĩ nào cho chủ nghĩa tư bản thị trường tự do nữa, bin Laden quay súng của hắn ngắm vào Mĩ. Cả bin Laden và Ronald Reagan đã coi Liên Xô như "đế chế ác quỷ", nhưng bin Laden đi đến nhìn Mĩ cũng là ác quỷ. Hắn đã có

một lựa chọn hệ tư tưởng khả dĩ cho chủ nghĩa tư bản thị trường tự do – Islam chính trị. Hắn đã không cảm thấy bị sự chấm dứt của Liên Xô đánh bại; hắn cảm thấy nó làm hắn bạo dạn. Hắn không cảm thấy hấp dẫn với sân chơi được mở rộng; hắn cảm thấy bị nó cự tuyệt. Và hắn đã không phải có một mình. Một số người nghĩ rằng Ronald Reagan đã kéo đổ tường, bằng làm phá sản Liên Xô qua chạy đua vũ trang; những người khác nghĩ IBM, Steve Jobs, và Bill Gates đã kéo đổ tường bằng trao quyền cho các cá nhân tải tương lai xuống. Nhưng ở thế giới khác, ở xứ Muslim, nhiều người nghĩ bin Laden và các đồng chí của hắn đã kéo đổ Đế chế Soviet và bức tường với nhiệt huyết tôn giáo, và hàng triệu người trong số họ được truyền cảm hứng để tải quá khứ lên.

Tóm lại, trong khi chúng ta ca tụng 9/11, các hạt giống của một ngày đáng nhớ khác- 11/9 – đã được gieo. Nhưng sẽ nói nhiều hơn về điều đó muộn hơn trong cuốn sách này. Bây giờ, hãy để cho sự làm phẳng tiếp tục.

Lực làm phẳng # 2 9/8/95: Khi Netscape lên sàn [bán cổ phiếu lần đầu cho công chúng]

Vào giữa các năm 1990, cách mạng mạng PC-Windows đã đạt các giới hạn của nó. Nếu thế giới trở nên thực sự được kết nối, và thực sự bắt đầu trải phẳng ra, cách mạng cần đi vào pha tiếp theo. Và pha tiếp, Mundie của Microsoft lưu ý, "là đi từ một nền tính toán dựa trên PC sang một nền tảng tính toán dựa vào Internet". Các ứng dụng sát thủ phát động pha mới này đã là e-mail và trình duyệt Internet. E-mail được thúc đẩy bởi các portal [cổng] tiêu dùng mở rộng nhanh chóng như AOL, CompuServe, và cuối cùng MSN. Nhưng đã có killer app mới, trình duyệt Web – có thể lấy các tài liệu hay các trang Web được chứa ở các Web site trên Internet và hiển thị chúng trên bất cứ màn hình máy tính nào – cái đó thực sự thu hút được trí tưởng tượng. Và khái niệm thực tế về World Wide Web - một hệ thống để tạo ra, tổ chức, và liên kết các tài liệu sao cho chúng có thể được duyệt một cách dễ dàng – đã được nhà khoa học máy tính Anh Tim Berners-Lee tạo ra. Ông lập Web site đầu tiên năm 1991, trong một nỗ lực để nuôi một mạng máy tính cho phép các nhà khoa học chia sẻ dễ dàng nghiên cứu của họ. Các nhà khoa học và nhà hàn lâm khác đã tạo ra một số trình duyệt [browser] để lướt Web ban đầu này, nhưng browser chủ đạo đầu tiên – và toàn bộ văn hoá

duyệt Web cho quảng đại quần chúng - được tạo ra bởi một công ty khởi nghiệp bé xíu ở Mountain View, California, đọc gọi là Netscape. Netscape ra công chúng ngày 9 tháng 8, 1995, và thế giới không còn giống như trước nữa.

Như John Doerr, nhà tư bản mạo hiểm huyền thoại mà hãng của ông, Kleiner Perkins Caulfield & Byers, đã ủng hộ Netscape, diễn đạt, “Netscape chào bán lần đầu cho công chúng [IPO] đã là một tiếng gọi vang lảnh đối với thế giới để tỉnh dậy hướng tới Internet. Cho đến khi ấy, nó chỉ là lãnh địa của những người cải biến ban đầu và các tay cự phách”.

Pha do Netscape gây ra đã dẫn quá trình làm phẳng theo nhiều hướng then chốt: Nó cho chúng ta browser thương mại phổ biến rộng rãi đầu tiên để lướt Internet. Netscape browser đã không chỉ làm cho Internet sống động mà còn khiến cho Internet có thể truy cập được đối với mọi người từ đứa trẻ năm tuổi đến cụ già tám mươi lăm tuổi. Internet càng sống động, càng nhiều người tiêu dùng muốn làm các việc khác nhau trên Web, nên họ càng đòi hỏi nhiều máy tính, phần mềm, các mạng viễn thông có thể dễ dàng số hoá văn bản, âm nhạc, dự liệu, và ảnh và truyền chúng qua Internet đến máy tính của bất kể ai khác. Nhu cầu này được thoả mãn bởi một sự kiện xúc tác khác: Windows 95 trình làng, được giao tuần lễ sau Netscape đưa cổ phiếu của nó ra công chúng. Windows 95 mau chóng trở thành hệ điều hành được nhiều người dùng nhất khắp thế giới, và không giống các phiên bản Windows trước, nó có sự hỗ trợ Internet cài sẵn, cho nên không chỉ các browser mà tất cả các ứng dụng PC có thể “biết về Internet” và tương tác với nó.

Nhìn lại, cái cho phép Netscape cất cánh đã là sự tồn tại, từ pha sớm hơn, của hàng triệu PC, nhiều máy đã có sẵn modem rồi. Đó là những cái vai mà Netscape đứng lên trên. Cái mà Netscape đã làm là đưa ra một ứng dụng sát thủ mới – browser- cho số PC đã được lắp đặt này, làm cho máy tính và tính kết nối của nó hữu ích hơn một cách vốn có cho hàng triệu người. Đến lượt nó điều này làm nổi bật một sự bùng nổ về cầu đối với mọi thứ digital [số] và châm ngòi cơn sốt Internet, vì mọi nhà đầu tư nhìn vào Internet và kết luận là nếu mọi thứ sẽ được số hoá - dữ liệu, kho hàng, thương mại, sách, âm nhạc, ảnh, và giải trí – và được chuyển và bán trên Internet, thì cầu với các sản phẩm và dịch vụ dựa vào Internet sẽ vô tận. Điều này đã dẫn tới bong bóng cổ phiếu dot-com và một sự đầu tư quá mức vào cáp

quang cần để chuyển tải tất cả thông tin số mới. Sự phát triển này, đến lượt nó, đã nối dây toàn bộ thế giới lại với nhau, và, không có ai thực sự dự kiến, đã biến Bangalore thành ngoại ô của Boston.

Hãy nhìn vào mỗi trong những tiến triển này.

Khi tôi ngồi với Jim Barksdale, nguyên CEO của Netscape, để phỏng vấn ông cho cuốn sách này, tôi đã giải thích cho ông rằng một trong các chương trước là về mười đổi mới, sự kiện, và xu hướng đã làm phẳng thế giới. Sự kiện đầu tiên, tôi bảo ông, là 9/11, và tôi giải thích tầm quan trọng của ngày đó. Rồi tôi nói, "Để tôi xem nếu ông có thể phỏng đoán tầm quan của ngày thứ hai, 9/8. Tất cả cái tôi nói cho ông là: 9/8. Chỉ cần một giây để Barksdale suy nghĩ trước khi phóng lại với câu trả lời đúng: "Ngày Netscape lên sàn, ra công chúng!"

Ít ai tranh cãi rằng Barksdale là một trong những nhà khởi nghiệp Mĩ vĩ đại. Ông đã giúp Federal Express phát triển hệ thống theo dõi và tìm vết bưu kiện của nó, sau đó chuyển sang McCaw Cellular, một công ty điện thoại di động, dựng nó lên, và trông coi sự hợp nhất của nó với AT&T năm 1994. Đúng trước khi việc bán kết thúc, một head-hunter [người kiếm người tài] tiếp cận ông mời làm CEO của một công ty mới gọi là Mosaic Communications, được lập bởi hai nhà đổi mới huyền thoại – Jim Clark và Marc Andreessen. Giữa 1994, Clark, đồng sáng lập của Silicon Graphics, đã chung sức với Andreessen để thành lập Mosaic, công ty mau chóng được đổi tên là Netscape Communications. Andreessen, một nhà khoa học máy tính trẻ tài ba, đã vừa dẫn đầu một dự án phần mềm nhỏ ở NCSA[Trung tâm Quốc gia về các Ứng dụng Siêu tính- National Center for Supercomputing Applications], đặt tại Đại học Illinois, đã phát triển Web browser có kết quả thực sự đầu tiên, cũng được gọi là Mosaic. Clark và Andreessen nhanh chóng hiểu được tiềm năng khổng lồ của phần mềm duyệt Web và quyết định hợp tác để thương mại hoá nó. Khi Netscape bắt đầu lớn, họ với tới Barksdale vì sự dẫn dắt và sự thấu hiểu cách hay nhất ra công chúng thế nào.

Ngày nay chúng ta coi công nghệ browser này là dĩ nhiên, nhưng thực sự nó là một trong những sáng chế quan trọng nhất trong lịch sử cận đại. Khi Andreessen trước đây ở

phòng thí nghiệm NCSA Đại học Illinois, anh thấy mình có các PC, các máy trạm, và sự kết nối mạng cơ bản để di chuyển file quanh Internet, nhưng nó vẫn chưa thật hứng thú - bởi vì chẳng có gì để duyệt, không có giao diện người dùng để kéo và hiển thị nội dung các Web site của những người người khác. Cho nên Andreessen và đội của anh đã phát triển Mosaic browser, làm cho bất cứ kẻ ngốc, nhà khoa học, sinh viên, hay bà già nào có thể xem được các Web site. Marc Andreessen đã không sáng chế ra Internet, nhưng anh đã làm nhiều như bất cứ cá nhân nào để làm cho nó sống động và truyền bá nó.

“Mosaic browser bắt đầu năm 1993 với mười hai người dùng, và tôi biết tất cả mười hai người,” Andreessen nói. Chỉ có khoảng năm mươi Web site khi đó và chúng hầu hết chỉ là các trang Web đơn lẻ. “Mosaic”, anh giải thích, “được tài trợ bởi Quỹ Khoa học Quốc gia - National Science Foundation [NSF]. Tiền thực sự không được phân bổ cho xây dựng Mosaic. Nhóm chúng tôi phải làm một phần mềm cho phép các nhà khoa học dùng các siêu máy tính đặt ở các vị trí ở xa, và để nối với chúng bằng mạng NSF. Cho nên chúng tôi xây dựng [browser đầu tiên như] các công cụ phần mềm cho phép các nhà nghiên cứu ‘duyệt’ nghiên cứu của nhau. Tôi nhìn nó như một vòng phản hồi dương: Càng nhiều người có browser, càng nhiều người muốn được kết nối, và sẽ càng có nhiều khuyến khích hơn để tạo nội dung và các ứng dụng và công cụ. Một khi loại việc đó khởi động, nó cứ thế cất cánh và hầu như chẳng gì có thể chặn nó. Khi phát triển nó, bạn không chắc bất cứ ai sẽ dùng nó, nhưng ngay khi nó khởi động chúng tôi đã hiểu rằng nếu có bất cứ ai dùng nó thì mọi người sẽ dùng nó, và khi đó chỉ còn vấn đề là nó sẽ lan ra nhanh thế nào và cái gì có thể là những cản trở trên đường”.

Quả thực, ai đã thử browser, kể cả Barksdale, có cùng phản ứng ban đầu: Chà! “Mỗi hè, tạp chí Fortune có một bài về hai mươi lăm công ty ngon nhất [coolest] khắp nơi,” Barksdale nhớ lại. “Năm đó [1994] Mosaic là một trong số đó. Tôi đã không chỉ đọc về Clark và Andreessen mà đã quay sang bảo vợ tôi, ‘Em yêu, đây là một ý tưởng lớn’. Và rồi chỉ vài tuần muộn hơn tôi nhận cú điện thoại từ headhunter. Cho nên tôi xuống và nói chuyện với Doerr và Jim Clark, tôi bắt đầu dùng phiên bản beta của Mosaic browser. Càng dùng nó tôi càng bị hấp dẫn hơn”. Từ cuối các năm 1980, người ta đã dựng lên các cơ sở dữ liệu với truy

cập Internet. Barksdale nói rằng sau khi nói chuyện với Doerr và Clark, ông về nhà, gom ba đứa con ông quanh máy tính của ông, và hỏi mỗi đứa gợi ý một chủ đề có thể duyệt Internet để tìm – và làm chúng thán phục bằng đạt cái gì đó cho mỗi đứa. "Việc đó thuyết phục tôi," Barksdale nói. "Cho nên tôi gọi lại cho headhunter và nói, 'tôi là người của ông.'" Browser thương mại đầu tiên của Netscape – có thể chạy trên một IBM PC, một Apple Macintosh, hay một máy tính Unix - được phát hành tháng 12-1994, và trong vòng một năm nó hoàn toàn chế ngự thị trường. Bạn có thể tải Netscape xuống miễn phí nếu bạn trong ngành giáo dục hay phi lợi nhuận. Nếu bạn là một cá nhân, bạn có thể đánh giá phần mềm miễn phí theo sự hài lòng của mình và mua nó trên đĩa nếu bạn muốn. Nếu bạn là một công ty, bạn có thể đánh giá phần mềm cho chín mươi ngày. Andreessen nói, "Lí do căn bản là: Nếu bạn có sức để thanh toán mua nó, xin hãy làm thế. Nếu không, hãy dùng nó dẫu sao đi nữa". Vì sao? Vì tất cả việc dùng miễn phí kích thích một sự tăng trưởng ồ ạt về mạng, điều quý giá đối với tất cả các khách hàng trả tiền. Đã có kết quả.

"Chúng tôi đưa Netscape browser lên," Barksdale nói, "và người ta tải nó xuống miễn phí cho thử ba tháng. Tôi chưa bao giờ thấy khối lượng như thế. Đối với các doanh nghiệp lớn và chính phủ, nó đã cho phép họ kết nối và giải phóng tất cả thông tin của họ, và hệ thống point-and-click [trỏ-và-nhắp chuột] mà Marc Andreessen sáng chế ra đã cho phép người thường dùng nó, không chỉ các nhà khoa học. Và điều đó làm cho nó là một cuộc cách mạng thật sự. Và chúng tôi nói, 'Cái này sẽ chỉ tăng và tăng và tăng'".

Chẳng gì đã chặn nó, và đó là vì sao Netscape đã đóng một vai trò làm phẳng hết sức quan trọng khác: Nó đã giúp khiến Internet thực sự có thể tương hoạt. Bạn sẽ nhớ lại rằng trong pha Tường Berlin-PC-Windows, các cá nhân có e-mail và các công ty có e-mail nội bộ đã chưa thể kết nối rất xa. Bộ định tuyến [router] Internet đầu tiên của Cisco, thực ra, được một đôi vợ chồng xây dựng ở Stanford những người muốn trao đổi e-mail; một người làm việc xa một máy tính lớn [mainframe] và người kia trên một PC, và họ đã không thể kết nối. "Các mạng công ty thời đó là [sở hữu] riêng và rời nhau," Andreessen nói. "Mỗi [mạng] có các định dạng, các giao thức riêng, và các cách khác nhau để làm nội dung. Vì thế tất cả các ốc đảo thông tin này đã tách rời nhau. Và khi Internet nổi lên như một cuộc kinh doanh mạo

hiểm có tính thương mại, công cộng, đã có một mối nguy hiểm thực sự rằng nó sẽ nổi lên theo cùng cách rời nhau”.

Joe ở phòng kế toán muốn lên PC của mình ở văn phòng và thử lấy các số liệu doanh thu mới nhất cho 1995, nhưng anh không thể làm việc đó vì phòng bán hàng có hệ thống khác với hệ thống mà phòng kế toán dùng. Đã cứ như một người nói tiếng Đức và người khác nói tiếng Pháp. Và rồi Joe nói, “Cho tôi thông tin giao hàng mới nhất từ hãng Goodyear về loại vỏ [lốp] xe nào họ đã gửi cho chúng ta,” và anh ta thấy rằng Goodyear dùng một hệ thống hoàn toàn khác, và đại lí ở Topeka lại dùng một hệ thống khác nữa. Rồi Joe về nhà và thấy đứa con học lớp bảy của mình tìm trên WWW cho bài luận học kì, dùng các giao thức mở, và ngó vào các tài sản của bảo tàng nghệ thuật nào đó ở Pháp. Và Joe nói, “Thật là điên. Phải có một thế giới hoàn toàn kết nối”.

Trong các năm trước khi Internet trở thành có tính thương mại, Andreessen giải thích, các nhà khoa học đã phát triển một loạt các “giao thức mở” có ý định làm cho hệ thống e-mail của mọi người hay mạng máy tính đại học kết nối suôn sẻ với hệ thống của mọi người khác - để đảm bảo rằng không ai có ưu thế đặc biệt nào đó. Các giao thức dựa vào toán học này, cho phép các dụng cụ số nói chuyện với nhau, giống như các ống thần diệu mà, một khi đã chấp nhận chúng cho mạng của bạn, sẽ khiến cho bạn tương thích với mọi người khác, bất kể họ chạy loại máy tính gì. Các giao thức này đã (và vẫn còn) được biết đến bằng các tên chữ cái hổ lốn của chúng: chủ yếu là FTP, HTTP, SSL, SMTP, POP, và TCP/IP. Cùng nhau, chúng tạo thành một hệ thống để vận chuyển dữ liệu quanh Internet một cách tương đối an toàn, bất kể công ty bạn hay các hộ gia đình có mạng gì hay bạn dùng máy tính hay điện thoại di động hay thiết bị cầm tay gì. Mỗi giao thức có một chức năng khác biệt: TCP/IP là hệ thống ống [nước] cơ bản của Internet, hay các toa xe lửa cơ bản, trên đó tất cả các thứ khác trên nó được xây dựng và di chuyển khắp nơi. FTP di chuyển các file; SMTP và POP di chuyển các thông điệp e-mail, chúng được tiêu chuẩn hoá, sao cho chúng có thể được viết và đọc trên các hệ thống e-mail khác nhau. HTML là một ngôn ngữ cho phép người dân thường tạo ra các trang Web mà bất cứ ai có thể hiển thị với một Web browser. Nhưng việc đưa HTTP vào để di chuyển các tài liệu HTML đi khắp nơi là cái sinh ra World Wide Web

như chúng ta biết. Cuối cùng, khi người ta bắt đầu dùng các trang Web cho thương mại điện tử, SSL được tạo ra để cung cấp sự an toàn cho các giao dịch dựa trên Web.

Khi sự duyệt và Internet nói chung tăng lên, Netscape đã muốn làm cho chắc chắn rằng Microsoft, với sự chế ngự thị trường to lớn của nó, sẽ không có khả năng chuyển các giao thức Web này từ các chuẩn mở sang chuẩn riêng mà chỉ có các máy chủ Microsoft mới có khả năng xử lí. "Netscape đã giúp đảm bảo rằng các giao thức mở này sẽ không là sở hữu riêng bằng cách thương mại hoá chúng cho công chúng," Andreessen nói. "Netscape xuất hiện không chỉ với browser mà với một họ các sản phẩm phần mềm thực hiện tất cả các chuẩn mở này để cho các nhà khoa học có thể liên lạc với nhau bất kể họ ở trên hệ thống nào - một siêu máy tính Cray, một Macintosh, hay một PC. Netscape đã có khả năng cho mọi người một lí do thật sự để nói, 'tôi muốn theo chuẩn mở đối với mọi thứ tôi làm và đối với mọi hệ thống tôi làm việc với'. Một khi chúng tôi đã tạo ra một cách để duyệt Internet, người ta muốn một cách phổ quát để truy cập đến cái đã có ở đó. Cho nên bất cứ ai muốn chuẩn mở đã đến Netscape, nơi chúng tôi hỗ trợ họ, hay họ đi sang giới nguồn mở và có được cùng các chuẩn miễn phí nhưng không được hỗ trợ, hay họ đến các nhà cung cấp tư nhân của họ và nói, 'tôi sẽ không mua đồ riêng của anh nữa ...tôi sẽ không đăng kí vào vườn có tường bao của anh nữa. Tôi chỉ ở lại với anh nếu anh kết nối với Internet theo các giao thức mở này'."

Netscape bắt đầu đẩy các chuẩn mở này qua việc bán browser của nó, và công chúng đáp ứng nhiệt tình. Sun bắt đầu làm vậy với các máy chủ của nó, và Microsoft làm vậy với Windows 95, coi việc duyệt hệ trọng đến mức nó xây dựng browser riêng của mình trực tiếp vào Windows với Internet Explorer thêm vào. Mỗi [công ty] nhận ra rằng công chúng, đột nhiên không thể có đủ từ e-mail và duyệt, đã muốn các công ty Internet làm việc cùng nhau và tạo ra một mạng có thể tương hoạt. Họ muốn các công ty cạnh tranh với nhau về các ứng dụng khác nhau, tức là, về cái mà người tiêu dùng có thể làm một khi họ lên Internet - chứ không phải về làm thế nào họ lên Internet lần đầu. Kết quả là, sau khá khá "các cuộc chiến định dạng" giữa các công ty lớn, vào cuối các năm 1990 nền tảng tính toán Internet đã được tích hợp một cách suôn sẻ. Chẳng mấy chốc bất cứ ai đã có khả năng kết

nối với bất cứ ai khác ở bất cứ đâu trên bất cứ máy nào. Hoá ra là giá trị của tính tương thích đối với mỗi người là cao hơn nhiều giá trị của việc cố duy trì mạng có tường bao cỏn con của riêng bạn. Sự tích hợp này đã là một lực làm phẳng khổng lồ, bởi vì nó cho phép nhiều đến vậy người được kết nối với rất rất nhiều người khác.

Đã không thiếu người nghi ngờ ở thời đó, họ nói rằng chẳng cái nào trong số này sẽ hoạt động vì nó quá phức tạp, Andreessen nhớ lại. “Anh phải đi ra và kiếm một PC và một dial-up modem. Tất cả những người nghi ngờ đều nói, ‘Cần thời gian lâu để người ta thay đổi các thói quen và học một công nghệ mới.’ [Nhưng] người ta làm việc đó rất nhanh, và mười năm sau đã có tám trăm triệu người trên Internet”. Lí do ư? “Người dân sẽ thay thói quen nhanh khi họ có một lí do mạnh mẽ để làm vậy, và người ta có một sự thôi thúc bẩm sinh để kết nối với người khác,” Andreessen nói. “Và khi bạn cho người ta một cách mới để kết nối với người khác, họ sẽ chọc thủng bất cứ rào cản kĩ thuật nào, họ sẽ học các ngôn ngữ mới - người dân được nối mạng muốn kết nối với người khác và họ thấy khó chịu không có khả năng để làm vậy. Đó là cái Netscape giải phóng”. Như Joel Cawley, phó tổng giám đốc về chiến lược công ty của IBM, diễn đạt, “Netscape đã tạo ra một chuẩn về làm thế nào dữ liệu có thể được chuyển và sắp xếp trên màn hình đơn giản và hấp dẫn đến mức bất cứ người nào và mọi người có thể đổi mới sáng tạo trên nó. Nó nhanh chóng tăng quy mô ra khắp toàn cầu và cho mọi người từ trẻ con đến các công ty”.

Mùa hè 1995, Barksdale và các đồng nghiệp Netscape của ông đi một chuyến biểu diễn lưu động kiểu cổ với các nhà ngân hàng đầu tư từ Morgan Stanley để thử cám dỗ các nhà đầu tư khắp đất nước mua cổ phiếu của Netscape một khi nó ra công chúng. “Khi chúng tôi ở trên đường,” Barksdale nói, “Morgan Stanley nói cổ phiếu có thể bán cao ở giá 14 $. Nhưng sau khi chuyến trình diễn đang tiến triển, họ đã nhận được cầu đối với cổ phiếu, họ đã quyết định tăng gấp đôi giá mở cửa lên 28 $. Chiều cuối cùng trước khi khởi bán, tất cả chúng tôi đều ở Maryland. Đó là trạm cuối của chúng tôi. Chúng tôi có một đoàn xe limousine đen. Chúng tôi nhìn giống một nhóm Mafia nào đó. Chúng tôi cần tiếp xúc với [tổng hành dinh của] Morgan Stanley, nhưng chúng tôi đã ở đâu đó nơi điện thoại di động của chúng tôi không có sóng. Cho nên chúng tôi kéo vào hai trạm xăng chéo nhau này, tất cả

các xe limo đen này, để gọi điện thoại. Chúng tôi gọi Morgan Stanley, và họ nói, "chúng tôi nghĩ đưa nó ra với giá 31 $. Tôi bảo, 'Không, hãy giữ 28 $', bởi vì tôi muốn người dân nhớ nó là một loại cổ phiếu 20 $, chứ không phải 30 $, nhỡ trong trường hợp không rất thành công. Rồi như vậy sáng hôm sau tôi có cuộc gọi hội nghị và nó được khởi bán với giá 71 $. Đóng cửa với 56 $ đúng bằng hai giá tôi đưa ra".

Netscape cuối cùng đã là nạn nhân của áp lực cạnh tranh lấn át (và, được toà quyết định, độc quyền) từ Microsoft. Quyết định của Microsoft cho không browser của nó, Internet Explorer, như một phần của hệ điều hàng Windows có địa vị thống trị, kết hợp với khả năng của nó để ném nhiều lập trình viên vào duyệt Web hơn là Netscape, đã dẫn thị phần của Netscape ngày càng giảm. Cuối cùng, Netscape đã được bán với giá 10 tỉ $ cho AOL, mà AOL chẳng bao giờ làm gì mấy với nó. Nhưng tuy Netscape có thể đã chỉ là một ngôi sao băng về phương diện thương mại, nó đã là ngôi sao thế nào, và đã để lại vết ra sao.

"Chúng tôi đã có lời hầu như từ đầu," Barksdale nói. "Netscape đã không phải là một dot-com. Chúng tôi đã không tham gia vào bong bóng dot-com. Chúng tôi khởi động bong bóng dot-com."

Và nó đã là một bong bóng thế nào.

"Việc Netscape ra công chúng đã kích động nhiều thứ," Barksdale nói. "Các nhà công nghệ thích các thứ công nghệ mới nó có thể làm, và người kinh doanh và dân thường bị kích thích về họ có thể kiếm được bao nhiêu tiền. Người ta nhìn thấy tất cả lũ trẻ này tất cả đều kiếm tiền từ đấy và nói, 'nếu bọn trẻ đó có thể làm việc này và kiếm toàn bộ số tiền đó, tôi cũng có thể'. Tính tham lam có thể là một điều xấu - người ta nghĩ họ có thể kiếm được rất nhiều tiền mà không làm việc nhiều. Nó chắc chắn dẫn đến một mức độ đầu tư qua đáng, ấy là nói nhẹ đi. Mọi ý tưởng ngớ ngẩn và ngớ ngẩn hơn đều được tài trợ".

Cái gì đã khiến các nhà đầu tư đi tin rằng cầu về sử dụng Internet và các sản phẩm liên quan đến Internet sẽ là vô tận? Câu trả lời ngắn gọn là số hoá. Một khi cách mạng PC-Windows đã chứng tỏ cho mọi người giá trị của khả năng số hoá thông tin và xử lí nó trên máy tính và các bộ xử lí văn bản, và một khi browser làm sống động Internet và khiến các

trang Web hát và múa và hiển thị, ai cũng muốn mọi thứ được số hoá càng nhiều càng tốt sao cho họ có thể gửi nó đến ai đó khác các qua đường ống Internet. Như thế cách mạng số hoá đã bắt đầu. Số hoá là một quá trình thần diệu theo đó từ ngữ, âm nhạc, dự liệu, film, file, ảnh được chuyển thành các bit và byte – những kết hợp của các số 1 và số 0 – có thể được thao tác trên màn hình máy tính, chứa [và xử lí] trên một vi xử lí, hay được truyền qua vệ tinh và qua cáp quang. Bưu điện là nơi tôi thường đến để gửi thư, nhưng một khi Internet trở nên sống động, tôi muốn thư của tôi được số hoá để tôi có thể e-mail nó. Chụp ảnh đã thường là một quá trình phức tạp dính đến film tráng bạc được khai từ các mỏ cách xa nửa vòng trái đât. Tôi thường quen chụp ảnh với máy của mình, rồi mang film đến hiệu để giửi đến một xưởng lớn ở đâu đó để xử lí. Nhưng một khi Internet làm cho có thể gửi ảnh vòng quanh thế giới, gắn vào hay ở trong e-mail, tôi không còn muốn dùng film bạc nữa. Tôi muốn chụp các bức ảnh với định dạng số, có thể tải lên, chứ không phải tráng. (Và nhân tiện, tôi không muốn bị giới hạn ở dùng máy ảnh để chụp. Tôi muốn có khả năng dùng điện thoại di động của mình để làm việc đó). Tôi thường quen đến hiệu sách Barnes & Noble để mua và xem lướt các sách, nhưng một khi Internet trở nên sống động, tôi cũng muốn ngó lướt các sách ở dạng số trên Amazon.com nữa. Tôi thường quen đến thư viện để tìm kiếm, nhưng bây giờ tôi muốn làm việc đó ở dạng số qua Google hay Yahoo!, không chỉ bằng lang thang giữa các giá sách. Tôi đã quen mua CD và nghe các ca sĩ Simon và Garfunkel – các đĩa CD đã thay thế các album rồi như một dạng nhạc được số hoá – nhưng khi Internet trở nên sống động, tôi muốn các bit âm nhạc đó trở nên thậm chí dễ bảo hơn và di động. Tôi muốn có khả năng tải chúng xuống một iPod. Trong các năm vừa qua công nghệ số hoá đã tiến hoá và tôi có thể làm đúng điều đó.

Thế đấy, khi các nhà đầu tư quan sát sự đổ xô đi số hoá mọi thứ, họ nói với chính mình, “Con bò linh thiêng. Nếu ai cũng muốn số hoá tất cả các thứ này biến thành các bit và truyền qua Internet, thì cầu cho các công ty dịch vụ Web và cầu đối với cáp quang để xử lí tất cả các thứ được số hoá này quanh thế giới sẽ là vô tận! Bạn không thể thua nếu đầu tư vào đây!”.

Và như thế bong bóng hình thành.

Đầu tư quá đáng không nhất thiết là một việc xấu - với điều kiện cuối cùng nó được hiệu chỉnh. Tôi sẽ luôn nhớ buổi họp báo mà chủ tịch Microsoft Bill Gates tổ chức ở Diễn đàn Kinh tế Thế giới 1999 tại Davos, ở đỉnh của bong bóng kĩ thuật. Các phóng viên đã dồn dập bỏ bom Gates với các phiên bản của câu hỏi, "Ông Gates các cổ phiếu Internet này là bong bóng, đúng không? Chắc chắn chúng là bong bóng. Chúng phải là một bong bóng?" Cuối cùng Gates điên tiết đã nói cho các phóng viên cái gì đó về ảnh hưởng, "Này, bọn mày, tất nhiên chúng là bong bóng, nhưng tất cả các cậu đều không nắm được điểm chính. Bong bóng này thu hút rất nhiều vốn cho công nghiệp Internet này, nó sẽ thúc đẩy sự đổi mới nhanh hơn và nhanh hơn". Gates đã so Internet với việc đổ xô đi tìm vàng, ý tưởng là kiếm được nhiều tiền hơn bằng bán quần bò Levi, cuốc chim, xẻng, và phòng khách sạn cho những kẻ đào vàng hơn là từ đào vàng lên từ lòng đất. Gates đã đúng: Các cơn sốt và bong bóng về mặt kinh tế có thể là nguy hiểm; chúng có thể kết thúc với nhiều người mất tiền và rất nhiều công ty phá sản. Song cũng thường khiến đổi mới nhanh hơn và nhanh hơn, và năng lực thừa hoàn toàn do chúng khích lệ - bất luận là về đường sắt hay ôtô – có thể tạo ra các hệ quả tích cực không chủ ý của riêng nó.

Đó là cái đã xảy ra với cơn sốt cổ phiếu Internet. Nó châm ngòi sự đầu tư quá đáng khổng lồ vào các công ty cáp quang, rồi chúng đã đặt rất nhiều cáp quang trên đất liền và dưới đáy các đại dương, điều đó đẩy giá thành của một cuộc gọi điện thoại hay truyền dữ liệu ở bất cứ đâu trên thế giới xuống một cách đầy kịch tính.

Lắp đặt hệ thống cáp quang thương mại đầu tiên vào năm 1977, sau đó cáp quang đã dần dần thay thế các đường dây điện thoại bằng đồng, vì nó có thể mang dữ liệu và thoại được số hoá xa hơn nhanh hơn rất nhiều với lượng lớn hơn. Theo Howstuffworks.com, sợi quang được làm bởi các sợi thuỷ tinh tinh khiết về quang học mỗi sợi "mảnh như sợi tóc", được xếp thành các bó, đợc gọi là "cáp quang", để mang các gói thông tin số qua những khoảng cách xa. Vì các sợi quang này mảnh hơn sợi đồng nhiều, nhiều sợi hơn được bó vào một cáp có đường kính cho trước, có nghĩa là nhiều số liệu hay âm thanh hơn nhiều có thể được gửi trên cùng một cáp với chi phí thấp hơn. Lợi ích quan trọng nhất của sợi quang, tuy vậy, xuất xứ từ dải thông cao hơn rất nhiều của tín hiệu có thể truyền qua các khoảng cách

xa. Dây đồng cũng có thể mang các tần số rất cao, nhưng chỉ được vài bước tín hiệu bắt đầu suy giảm cường độ do các hiệu ứng kí sinh. Sợi quang, ngược lại, có thể mang các xung quang học có tần số cực cao trên cùng một sợi mà không có suy giảm tín hiệu đáng kể ở khoảng cách nhiều dặm.

Các cáp quang hoạt động, ARC Electronics, một trong các nhà chế tạo giải thích trên Web site của mình, bằng cách biến dữ liệu hay âm thanh thành các xung quang học và truyền chúng trên các sợi quang, thay cho các xung điện để truyền thông tin trên dây đồng. Ở một đầu của hệ thống cáp quang là một máy phát. Máy phát nhận thông tin xung điện được mã hoá – các từ hay dữ liệu - đến từ dây đồng từ điện thoại ở nhà hay máy tính văn phòng của chúng ta. Sau đó máy phát xử lí và dịch các từ hay dữ liệu được mã hoá, được số hoá đó ở dạng điện từ sang các xung ánh sáng được mã hoá tương đương. Một diode phát quang (LED-Light Emitting diode) hay một diode phun laser (ILD-Injection Laser Diode) có thể được dùng để tạo các xung ánh sáng này, sau đó chúng được lùa chảy xuống cáp quang. Cáp hoạt động như một loại ống dẫn ánh sáng, dẫn các xung ánh sáng được tạo ra ở một đầu cáp qua đầu kia, nơi một máy thu nhạy cảm ánh sáng biến các xung trở lại thành các số 1 và 0 điện tử của tín hiệu ban đầu, như thế chúng có thể hiển thị trên màn hình máy tính của bạn hay như e-mail hay trong điện thoại di động của bạn như một âm thanh. Cáp quang cũng lí tưởng cho liên lạc an toàn, bởi vì rất khó nghe trộm nó.

Trên thực tế chính sự trùng hợp của cơn sốt dot-com và Luật Viễn thông 1996 là cái đã khởi động bong bóng cáp quang. Luật đã cho phép các công ty [viễn thông] nội hạt và đường dài có thể lấn vào việc kinh doanh của nhau, và cho phép đủ mọi loại hãng chuyển mạch địa phương mới đi cạnh tranh đầu đối đầu với các Baby Bells vàAT&T về cung cấp cả các dịch vụ thoại và hạ tầng. Khi các hãng điện thoại này lên trực tuyến, chào các dịch vụ nội hạt, đường dài, quốc tế, dữ liệu, và dịch vụ Internet của riêng họ, mỗi hãng tìm cách có hạ tầng riêng của mình. Và vì sao không? Cơn sốt Internet đã dẫn mọi người đi cho rằng cầu về băng thông để mang tất cả lưu lượng Internet đó sẽ tăng gấp đôi cứ ba tháng một – cho đến vô tận. Cho khoảng hai năm đầu điều đó là đúng. Nhưng sau đó qui luật số lớn bắt đầu góp phần, và nhịp độ tăng gấp đôi chậm đi. Đáng tiếc, các công ty viễn thông đã không chú ý sát

đến sự không xứng đôi nảy sinh giữa cầu và thực tế. Thị trường đã ở trong vòng kìm kẹp của một cơn sốt Internet, và các công ty cứ tiếp tục xây dựng năng lực nhiều và nhiều hơn nữa. Và cơn sốt thị trường cổ phiếu có nghĩa là, tiền là cho không! Nó là một bữa tiệc! Cho nên mọi trong các kịch bản lạc quan không thể tin nổi này từ mọi trong các công ty viễn thông mới này đều được tài trợ. Trong một thời kì khoảng năm hay sáu năm, các công ty viễn thông này đã đầu tư khoảng 1 ngàn tỉ $ để chăng dây khắp thế giới. Và hầu như chẳng ai nghi ngờ các dự đoán về cầu.

Ít công ty trở nên điên rồ hơn Global Crossing, một trong những công ty được tất cả các công ty viễn thông mới này thuê lắp đặt cáp quang cho họ khắp thế giới. Global Crossing được Gary Winnick thành lập vào năm 1997 và ra công chúng năm tiếp theo. Robert Annunziata, người chỉ đứng được một năm với tư cách CEO, đã có một hợp đồng mà Nell Minow của Corporate Library [Thư viện công ty] đã từng chọn ra như tồi tệ nhất (từ quan điểm của các cổ đông) ở Hoa Kì. Giữa những thứ khác, nó bao gồm vé máy bay hạng nhất cho mẹ Annunziata đi thăm anh ta một lần một tháng. Nó cũng gồm phần thưởng 2 triệu cổ phiếu với giá 10 $ một cổ phần dưới giá thị trường.

Henry Schacht, một nhà công nghiệp kì cựu bây giờ ở E. M. Warburg, Pincus & Co., đã được đưa vào bởi Lucent, công ty kế tục của Western Electric, để giúp trông coi nó qua thời kì điên dại này. Ông nhớ lại bầu không khí: "Phi điều tiết viễn thông 1996 là cực kì quan trọng. Nó cho phép các hãng chuyển mạch địa phương xây dựng năng lực riêng của mình và bán cạnh tranh với nhau và với các công ty Baby Bells. Các công ty viễn thông mới này đến các công ty như Global Crossing và nhờ họ lắp đặt mạng cáp quang cho mình để họ có thể cạnh tranh ở mức truyền tải với AT&T và MCI, đặc biệt vì lưu lượng hải ngoại … Mỗi người đã nghĩ đây là một thế giới mới, và nó sẽ chẳng bao giờ ngừng. [Bạn có] các hãng cạnh tranh sử dụng vốn cho không, và mỗi hãng đều nghĩ cái bánh sẽ to ra vô tận. Cho nên [mỗi công ty nói,] 'tôi sẽ đặt cáp quang của tôi trước khi anh đặt, và tôi sẽ có phần lớn hơn anh'. Nó được giả sử đúng là một đường tăng trưởng nằm dọc, thẳng đứng, và mỗi chúng ta đều nghĩ mình sẽ có phần của mình, vì thế mỗi người xây dựng theo các dự đoán tối đa và cho rằng họ sẽ có phần của mình."

Hoá ra là trong khi doanh nghiệp-đến-doanh nghiệp và thương mại điện tử đã phát triển như dự kiến, và nhiều Web site mà chẳng ai dự kiến đã bùng nổ - như eBay, Amazon, và Google- chúng vẫn chỉ ngoạm một phần nhỏ của năng lực sẵn có. Cho nên khi sự vỡ nợ dot-com xuất hiện, đã có quá nhiều cáp quang ở đó. Cước điện thoại đường dài sụt từ 2 $ một phút xuống 10 cent. Và truyền dữ liệu hầu như là miễn phí. "Ngành viễn thông đã tự đầu tư đúng ra ngoài việc kinh doanh," Mike McCue, tổng điều hành của Tellme Networks, một dịch vụ Internet kích hoạt bằng âm thanh, nói với CNET News.com tháng Bảy 2001. "Họ đã đặt nhiều cáp quang dưới đất đến mức về cơ bản họ tự hàng hoá hoá [commoditized] bản thân mình. Họ sẽ dấn vào các cuộc chiến giá cả ồ ạt với mọi người và đó sẽ là một thảm hoạ."

Nó là một thảm hoạ đối với nhiều công ty và các nhà đầu tư của chúng (Global Crossing đã nộp đơn phá sản tháng Hai 2002, với 12,4 tỉ $ nợ nần), nhưng nó hoá ra là một mối lợi lớn cho những người tiêu dùng. Hệt như hệ thống đường cao tốc quốc gia được xây dựng trong các năm 1950 đã làm phẳng Hoa Kì, phá vỡ những khác biệt khu vực, và làm cho dễ hơn nhiều đối với các công ty để di chuyển tới các vùng lương thấp hơn, như Miền Nam, bởi vì trở nên dễ hơn nhiều để di chuyển người và hàng hoá đi các khoảng cách xa, như thế đặt các đường siêu tốc cáp quang toàn cầu đã làm phẳng thế giới phát triển. Nó giúp phá vỡ chủ nghĩa địa phương toàn cầu, tạo ra một mạng lưới thương mại toàn cầu suôn sẻ hơn, và làm cho việc di chuyển công việc được số hoá – các việc làm dịch vụ và việc làm tri thức- sang các nước có chi phí thấp hơn thật đơn giản và hầu như miễn phí.

(Tuy vậy, phải lưu ý rằng các đường siêu tốc cáp quang này ở Mĩ thường ngừng ở dặm cuối cùng trước khi nối tới các hộ gia đình. Trong khi một lượng khổng lồ cáp quang đường dài được đặt để nối Ấn Độ và Mĩ, hầu như không công ty nào trong số các công ty viễn thông mới ở Hoa Kì đã lắp đặt đáng kể hạ tầng mạch nội hạt (local loop) mới, do thất bại của luật phi điều tiết viễn thông 1996 để cho phép cạnh tranh thực sự về mạch nội hạt giữa các công ty cáp và các công ty điện thoại. Nơi mạch dải rộng cục bộ đã được lắp đặt là ở các cao ốc văn phòng, đã được các công ty cũ phục vụ khá tốt. Cho nên điều này đẩy giá xuống đối với các doanh nghiệp – và đối với những người Ấn Độ những người muốn được trực tuyến ở

Bangalore để kinh doanh với các doanh nghiệp đó – nhưng nó đã không tạo ra loại cạnh tranh có thể dẫn đến năng lực dải rộng cho quần chúng Mĩ ở nhà của họ. Điều đó bắt đầu mới gần đây.)

Đầu tư thừa quá rộng về cáp quang là một món quà biếu vẫn cứ tiếp tục cho, nhờ bản chất độc nhất của cáp quang. Không giống các dạng khác của đầu tư quá đáng vào Internet, nó là vĩnh cửu: Một khi cáp đã được đặt, chẳng ai đi đào chúng lên và bằng cách đó loại bỏ năng lực dư thừa. Cho nên khi các công ty viễn thông bị phá sản, các ngân hàng nắm lấy chúng và sau đó bán các cáp quang của họ với giá mười cent trên một dollar cho các công ty mới, các công ty ấy tiếp tục vận hành chúng, mà họ có thể kinh doanh có lãi, do đã mua chúng trong một cuộc bán tống bán tháo. Nhưng cách mà cáp quang hoạt động là mỗi cáp có nhiều sợi với khả năng truyền nhiều terabit [tera = 1.024 giga] dữ liệu trên một giây trên mỗi sợi. Khi các cáp quang này ban đầu được đặt, các chuyển mạch quang học – các máy phát và máy thu - ở mỗi đầu của chúng đã không thể lợi dụng hết năng lực đầy đủ của sợi quang. Nhưng mỗi năm kể từ khi đó, các chuyển mạch quang học ở mỗi đầu của cáp đó đã trở nên ngày càng tốt hơn, có nghĩa là ngày càng nhiều âm thanh và dữ liệu hơn có thể được truyền dọc mỗi sợi. Cho nên khi các chuyển mạch tiếp tục được cải thiện, dung lượng của tất cả cáp đã được lắp đặt rồi vẫn tiếp tục tăng lên, khiến cho càng dễ hơn và rẻ hơn để truyền tiếng nói và dữ liệu mỗi năm đến bất cứ phần nào của thế giới. Cứ như là chúng ta xây một hệ thống đường cao tốc quyết định nơi người dân đầu tiên được phép chạy 50 dặm một giờ, rồi 60 dặm một giờ, rồi 70 dặm một giờ, rồi 80 dặm một giờ, rồi cuối cùng 150 dặm một giờ trên cùng đường cao tốc ấy mà không có chút sợ nào về tai nạn. Chỉ có cái là đường cao tốc này không chỉ là đường quốc gia. Nó là đường quốc tế.

"Mỗi lớp đổi mới được xây dựng trên lớp sát kề," Andreessen nói, người rời Netscape để khởi động một hãng công nghệ cao mới, Opsware Inc. "Và ngày nay, thứ có ảnh hưởng sâu sắc nhất đối với tôi đó là sự thực rằng một đứa trẻ 14 tuổi ở Rumania hay Bangalore hay Liên Xô hay Việt Nam có tất cả thông tin, tất cả các công cụ, và tất cả những phần mềm dễ kiếm để ứng dụng tri thức bằng bất cứ cách nào chúng muốn. Đó chính là lí do vì sao tôi chắc chắn rằng Napster tiếp theo sẽ ra mắt từ khu tả [trái]. Khi khoa học sinh học ngày càng

trở nên có tính tính toán nhiều hơn và ít về các phòng thí nghiệm ẩm ướt hơn và khi tất cả các dữ liệu về gen trở nên dễ kiếm hơn trên Internet, tại điểm nào đó bạn sẽ có thể thiết kế các vaccin trên laptop [máy tính xách tay] của mình." Tôi nghĩ Andreessen chạm đến cái độc nhất về thế giới phẳng và thời đại Toàn cầu hoá 3.0. Nó sẽ được dẫn dắt bởi các nhóm và các cá nhân, nhưng có một nền tảng đa dạng hơn nhiều nền tảng của mười hai nhà khoa học tạo thành thế giới của Andreessen khi anh tạo ra Mosaic. Bây giờ chúng ta sẽ thấy mosaic [miếng ghép] con người nổi lên - từ khắp thế giới, từ khu trái [tả] và khu phải [hữu], từ Tây và Đông và Bắc và Nam - để dẫn dắt thế hệ tiếp về đổi mới. Quả thực, vài ngày sau khi Andreessen và tôi nói chuyện, đầu đề sau xuất hiện trên trang bìa của The New York Times (15-6-2004): "Hoa Kì cho phép 3 Thuốc Ung Thư từ Cuba." Câu chuyện tiếp tục, "Chính phủ liên bang đã cho phép một công ty công nghệ sinh học ở California được cấp phép ba loại thuốc ung thư thí nghiệm từ Cuba – đưa ra một ngoại lệ đối với chính sách hạn chế nghiêm ngặt thương mại với nước đó." Các nhà điều hành của công ty, CancerVex, nói rằng "đó là lần đầu một công ty công nghệ sinh học Mĩ được phép để license một loại thuốc từ Cuba, một nước mà một số nhà điều hành công nghiệp và khoa học nói là mạnh một cách đáng ngạc nhiên về công nghệ sinh học đối với một quốc gia đang phát triển… Hơn 1 tỉ $ đã được chi qua nhiều năm để xây dựng và vận hành các viện nghiên cứu ở phía tây Havana có nhân viên là các nhà khoa học Cuba, nhiều người được đào tạo ở châu Âu".

Chỉ để tóm tắt lại: Pha làm phẳng PC-Windows là về tôi tương tác với máy tính của tôi và tôi tương tác với mạng giới hạn riêng của tôi ở công ty của tôi. Sau đó đến pha Internet-e-mail– browser, và nó làm phẳng thế giới thêm một chút. Nó là về tôi và máy tính của tôi tương tác với bất cứ ai khác trên bất cứ máy nào, mà e-mail là như vậy, và tôi và máy tính của tôi tương tác với Web site của bất cứ ai trên Internet, mà việc duyệt là như vậy. Tóm lại, pha PC-Windows đã là cha của pha Netscape browsing - e-mail và cả hai cùng nhau cho phép nhiều người liên lạc và tương tác với nhiều người khác hơn đã từng có bao giờ ở bất cứ đâu trên hành tinh.

Nhưng trò vui mới chỉ bắt đầu. Pha này chính là nền tảng cho bước tiếp theo trong làm phẳng thế giới phẳng.

Lực làm phẳng # 3 Phần mềm Work Flow

Hãy đi ăn: Để ứng dụng của bạn nói chuyện với ứng dụng của tôi

Tôi gặp Scott Hyten, CEO của Wild Brain, một studio hoạt hoạ tiên tiến ở San Francisco làm film và hoạt hình cho Disney và các studio lớn khác, tại một cuộc hội nghị ở Silicon Valley mùa đông năm 2004. Tôi được John Doerr, nhà tư bản mạo hiểm, mời để kiểm chứng các ý tưởng trong cuốn sách này đối với vài công ty mà ông đứng đằng sau. Hyten và tôi thực sự lặp lại giống như in, có lẽ bởi vì sau khi nghe các lí lẽ của tôi ông viết cho tôi một e-mail nói rằng, "tôi chắc chắn trong thời Magellan đã có nhiều nhà thần học, địa lí, và học giả những người đã muốn làm cho thế giới phẳng lại. Tôi biết thế giới là phẳng, và cảm ơn vì sự ủng hộ của ông".

Một người hợp với ý tôi.

Khi tôi yêu cầu anh nói rõ, Hyten phác hoạ cho tôi hiện nay các film hoạt hình được sản xuất ra sao qua chuỗi cung toàn cầu. Tôi hiểu ngay vì sao ông cũng kết luận rằng thế giới là phẳng. "Ở Wild Brain," ông nói, "chúng tôi làm cái gì đó từ con số không. Chúng tôi học làm thế nào để tận dụng thế giới phẳng. Chúng tôi không đấu tranh với nó. Chúng tôi tận dụng nó."

Hyten mời tôi đến xem họ làm một đoạn hoạt hình để đánh giá thật đúng thế giới phẳng đến thế nào, tôi đã đến. Serie mà họ đang làm khi tôi có mặt là cho kênh Disney Channel và được gọi là Higglytown Heroes. Nó được tất cả những người dân bình thường những người đã vượt lên thách thức 11/9 truyền cảm hứng. Higglytown "là một thị trấn nhỏ điển hình của các năm 1950," Hyten nói. "Nó là Pleasantville [Thành phố vui vẻ]. Và chúng ta xuất khẩu sản phẩm của thị trấn Mĩ nhỏ này đi khắp thế giới- theo nghĩa đen và nghĩa bóng. Nền tảng của câu chuyện là mọi người, tất cả đều là người dân thường sống cuộc đời mình, là các anh hùng của thị trấn nhỏ này- từ thầy giáo đến người đưa bánh pizza."

Cuộc biểu diễn hoàn toàn Mĩ này được một chuỗi cung toàn thế giới làm. “Phiên nghi hình,” Hyten giải thích, “được đặt gần nghệ sĩ, thường ở New York hay L.A., thiết kế và chỉ huy được tiến hành ở San Francisco, mạng lưới các nhà văn là từ nhà của họ (Florida, London, New York, Chicago, L.A., và San Francisco), và việc làm cho các vai sống động [animation] được làm tại Bangalore với biên tập từ San Francisco. Cho cuộc biểu diễn này chúng tôi có tám nhóm ở Bangalore làm việc song song với tám người viết khác nhau. Hiệu suất này cho phép chúng tôi hợp đồng với năm mươi ‘ngôi sao’cho hai mươi sáu hồi. Các phiên tương tác ghi/viết/làm hoạt hình cho phép chúng tôi ghi một nghệ sĩ cho toàn bộ cuộc biểu diễn trong thời gian ít hơn nửa ngày, bao gồm các chầu quay và viết lại không hạn chế. Chúng tôi ghi hai diễn viên một tuần. Thí dụ tuần qua chúng tôi đã nghi Anne Heche và Smokey Robinson. Về mặt kĩ thuật, chúng tôi làm việc này trên Internet. Chúng tôi có một VPN [mạng riêng ảo] được định cấu hình trên các máy tính ở văn phòng của chúng tôi và trên các máy mà chúng tôi gọi là ‘các quả bóng đá’ của các nhà văn, hay các máy xách tay đặc biệt có thể kết nối với bất kể điểm kết nối Ethernet cat-5 nào hay với kết nối không dây dải rộng nào ở ‘hiện trường’. VPN này cho phép chúng tôi chia sẻ mọi âm thanh từ microphone, các hình từ các phiên, kịch bản thời gian thực, và tất cả các thiết kế hoạt hình giữa tất cả các địa điểm với một đăng nhập [log-in] đơn giản. Cho nên, một cách để anh quan sát là chúng tôi gửi cho anh một quả bóng. Anh kết nối ở nhà, ở văn phòng, ở hầu hết phòng khách sạn, hay xuống quán cà phê Starbucks ở địa phương [có truy cập Internet không dây băng rộng], log-on, gắn một cặp tai nghe Bose giảm tạp âm, và nghe, theo dõi, đọc, và bình luận. ‘Sharon, anh có thể để dòng đó lại một chút không?’ Sau đó, trên lịch sản xuất mười một tuần cho cuộc diễn, anh có thể log-in hai mươi bốn giờ một ngày và kiểm tra sự tiến triển sản xuất như nó theo mặt trời quanh trái đất. Về mặt kĩ thuật, anh cần ‘quả bóng’ chỉ cho phiên làm việc. Anh có thể dùng máy xách tay bình thường của mình để theo dõi ‘công việc hàng ngày’và ‘biên tập’qua chu kì sản xuất.”

Tôi cần xem Wild Brain trực tiếp, vì nó là tấm gương sinh động về lớp tiếp của đổi mới sáng tạo, và cái làm phẳng tiếp, đại thể theo sau các pha Tường Berlin-Windows và Netscape. Tôi gọi nó là ‘pha work flow’. Khi các bức tường sụp đổ, và PC, Windows, và Netscape browser cho phép người ta kết nối với người khác như chưa từng bao giờ có,

không bao lâu trước khi tất cả những người đã được kết nối này muốn làm nhiều hơn là chỉ duyệt và gửi e-mail, các tin nhắn gấp, các bức ảnh và âm nhạc trên nền tảng Internet này. Họ muốn chia sẻ các thứ, thiết kế các thứ, tạo ra các thứ, bán các thứ, mua các thứ, theo dõi các kho hàng, chuẩn bị khai thuế cho ai khác, đọc X-quang của ai đó từ xa nửa vòng trái đất. Và họ muốn có khả năng làm bất cứ việc nào trong những việc này từ bất cứ đâu đến bất cứ đâu và từ bất cứ máy tính nào đến bất cứ máy tính nào- một cách suôn sẻ. Các pha tường-Windows-Netscape đã dọn đường cho việc đó bằng chuẩn hoá cách văn bản, âm nhạc, hình ảnh, và dữ liệu có thể được số hoá và được truyền qua trên Internet- vì thế e-mail và duyệt [Web] trở thành một kinh nghiệm rất phong phú.

Nhưng đối với tất cả chúng ta để đi sang giai đoạn tiếp, để lấy nhiều hơn từ Internet, quá trình làm phẳng phải đi tới một nấc khác. Ta cần hai thứ. Cần các lập trình viên đến và viết các ứng dụng mới – các phần mềm mới- cho phép chúng ta lấy cực đại từ các máy tính của mình khi làm việc với dữ liệu, văn bản, âm nhạc, hình ảnh được số hoá này và tạo hình chúng thành các sản phẩm. Chúng ta cũng cần các đường ống thần diệu hơn, nhiều giao thức truyền dẫn hơn, chúng đảm bảo rằng các ứng dụng phần mềm của mỗi người có thể kết nối với các ứng dụng phần mềm của bất cứ ai khác. Tóm lại, ta phải đi từ một Internet chỉ kết nối người với người, và người với các ứng dụng của riêng họ, đến một Internet có thể kết nối bất cứ chương trình phần mềm nào của tôi đến bất cứ phần mềm nào của bạn. Chỉ khi đó chúng ta mới có thể làm việc thực sự với nhau.

Nghĩ thế này: Lúc đầu, luồng công việc [work flow] gồm phòng bán hàng nhận một đơn hàng bằng giấy, mang sang phòng giao hàng, phòng này giao sản phẩm, và rồi ai đó từ phòng giao hàng đi sang phòng tài vụ với một miếng giấy và yêu cầu họ xuất một hoá đơn cho khách hàng. Như kết quả của các pha Tường Berlin-Windows-Netscape, work flow đã có một bước nhảy khổng lồ. Bây giờ phòng bán hàng có thể nhận đơn hàng điện tử, e-mail cho phòng giao hàng trong nội bộ công ty, và sau đó sai phòng giao hàng giao sản phẩm cho khách hàng và đồng thời tự động lập một hoá đơn. Sự thực rằng tất cả các phòng bên trong công ty của bạn có thể tương tác suôn sẻ và công việc có thể chảy giữa chúng, là một sự gia

tăng lớn về năng suất- nhưng điều này chỉ có thể xảy ra nếu tất cả các phòng của công ty bạn dùng cùng hệ thống phần mềm và phần cứng. Vào các năm 1980 và đầu các năm 1990 rất thường xảy ra là phòng bán hàng của một công ty chạy Microsoft và phòng kho hàng chạy Novell, và chúng không thể liên lạc với nhau. Cho nên công việc [work] không chảy [flow] dễ dàng như nó phải.

Chúng ta thường hay quên là công nghiệp phần mềm khởi hành giống như một phòng cứu hoả tồi. Hãy tưởng tượng một thành phố nơi mỗi khu lân cận có các đầu nối khác nhau để nối vòi phun với ống nước máy. Tất cả mọi thứ đều tốt chừng nào phòng cứu hoả lân cận có thể xử lí vụ cháy của bạn. Nhưng khi vụ cháy trở nên quá to, và khi phải gọi các xe cứu hoả từ khu bên cạnh, chúng vô ích bởi vì chúng không thể mắc vòi phun của mình và đường nước của bạn.

Để cho thế giới trở nên phẳng, tất cả các phòng nội bộ của bạn –bán hàng, tiếp thị, sản xuất, tài vụ, và kho- phải trở nên tương hoạt, bất luận mỗi phòng dùng máy hay phần mềm nào. Và để cho thế giới trở nên thực sự phẳng, tất cả các hệ thống của bạn phải có thể hoạt động được với tất cả các hệ thống của bất cứ công ty khác nào [tương hoạt]. Tức là, phòng bán hàng của bạn phải được kết nối tới phòng kho hàng của nhà cung cấp của bạn và phòng kho hàng của nhà cung cấp phải được kết nối thông suốt với nhà cung cấp của nhà cung cấp, một nhà máy ở Trung Quốc. Theo cách đó, khi bạn bán một món hàng, một món được tự động giao từ kho của nhà cung cấp của bạn, thì một món khác được sản xuất bởi nhà cung cấp của nhà cung cấp của bạn, và hoá đơn được lập từ phòng tài vụ của bạn. Các hệ thống máy tính khác nhau và các ứng dụng phần mềm của ba công ty khác biệt rõ rệt phải có thể tương hoạt sao cho công việc có thể chảy thông suốt giữa chúng.

Các năm cuối 1990, công nghiệp phần mềm bắt đầu đáp ứng cái người tiêu dùng muốn. Các công ty công nghệ, qua nhiều tranh cãi ở phòng kín và thử và sai, đã bắt đầu rèn nhiều tiêu chuẩn chung trên cơ sở Web, nhiều hệ thống [ống] số tích hợp và các giao thức, như thế tất cả mọi người có thể khớp vòi phun của mình –các ứng dụng phần mềm của mình- vào đường ống nước của bất cứ ai khác.

Đấy là cuộc cách mạng thầm lặng. Về kĩ thuật, cái làm cho nó có thể là sự phát triển của một loại ngôn ngữ mô tả mới, gọi là XML, và giao thức truyền tương ứng của nó, là SOAP. IBM, Microsoft, và một loạt các công ty khác đã đóng góp cho sự phát triển của cả XML và SOAP, và cả hai tiếp theo được thông qua và phổ biến như các tiêu chuẩn Internet. XML và SOAP tạo ra nền tảng kĩ thuật cho sự tương tác chương trình phần mềm-đến-chương trình phần mềm, cái là nền tảng của work flow do Web tạo khả năng. Chúng cho phép dữ liệu, văn bản, âm nhạc, và ảnh số hoá có thể được trao đổi giữa các chương trình phần mềm khác nhau sao cho chúng có thể được nhào nặn, thiết kế, thao tác, biên tập, biên tập lại, lưu, xuất bản, và chuyển đi – mà không quan tâm gì đến người ta ngồi thực sự ở đâu hay họ kết nối qua các công cụ tính toán nào.

Một khi đã có nền tảng kĩ thuật này, ngày càng nhiều người bắt đầu viết các chương trình phần mềm work flow cho ngày càng nhiều công việc. Wild Brain đã muốn các chương trình làm film hoạt hình với nhóm sản xuất trải khắp thế giới. Boeing muốn chúng để các nhà máy máy bay của nó ở Mĩ có thể liên tục tái cung cấp linh kiện cho các khách hàng là các hãng hàng không khác nhau, qua các hệ thống nhận đơn hàng bằng máy tính của nó, bất luận các đơn hàng đó đến từ nước nào. Các bác sĩ muốn chúng để cho một film X-quang chụp ở Bangor có thể được đọc ở một bệnh viện ở Bangalore, mà bác sĩ ở Maine chẳng bao giờ phải nghĩ về bệnh viện Ấn Độ dùng máy tính nào. Và Mẹ và Bố muốn chúng bởi vì họ muốn phần mềm ngân hàng điện tử, phần mềm môi giới điện tử, e-mail văn phòng, và phần mềm bảng tính của họ tất cả đều hoạt động từ máy xách tay ở nhà của họ và có khả năng giao tiếp với máy để bàn ở văn phòng của họ. Và một khi các ứng dụng của mỗi người bắt đầu kết nối với các ứng dụng của mọi người khác - điều cần nhiều năm và nhiều công nghệ và năng lực trí óc để xảy ra- công việc không chỉ có thể chảy như chưa từng bao giờ, mà nó có thể được chặt nhỏ và tách ra như chưa từng bao giờ và được gửi đi bốn phương trời. Điều này có nghĩa là công việc có thể chảy đến bất cứ đâu. Quả thực, chính khả năng cho phép các ứng dụng nói chuyện với các ứng dụng, không chỉ người nói chuyện với người, là cái mau chóng làm cho outsourcing có thể. Nhờ các loại dịch vụ Web –work flow khác nhau, Craig Mundie, Tổng Giám đốc Kĩ thuật của Microsoft, nói, “ngành đã tạo ra một nền toàn cầu cho lực lượng lao động toàn cầu của con người và các máy tính.”

Mạng ống mênh mông dưới mặt đất làm cho tất cả công việc có thể chảy đã trở nên rất rộng. Nó gồm tất cả các giao thức Internet của thời kì trước, như TCP/IP và các giao thức khác, làm cho duyệt Web, e-mail, và các Web site là có thể. Nó gồm cả các công cụ mới hơn, như XML và SOAP, cho phép các ứng dụng Web liên lạc với nhau suôn sẻ hơn, và nó bao gồm các tác nhân phần mềm được biết đến như middleware, được dùng như một trung gian giữa các ứng dụng cực kì đa dạng. Trung tâm của các công nghệ này đã là mối lợi to lớn của đổi mới sáng tạo và giảm rất nhiều ma sát giữa các công ty và các ứng dụng. Thay cho mỗi người đi quản lí vòi nước cứu hoả, họ làm cho tất cả các vòi nước và vòi phun hệt nhau, tạo ra một thị trường lớn hơn nhiều trải ra mọi nơi trên thế giới. Sau đó các công ty bắt đầu cạnh tranh thay vào đó về chất lượng vòi phun, máy bơm, và xe cứu hoả. Tức là, họ cạnh tranh về ai có thể đưa ra các ứng dụng hữu ích và tiện lợi nhất. Joel Cawley, đứng đầu đơn vị kế hoạch chiến lược của IBM, nói, "Các tiêu chuẩn không loại bỏ đổi mới, chúng chỉ cho phép bạn chú tâm vào nó. Chúng cho phép bạn tập trung vào nơi giá trị thật sự ở đó, mà thường là mọi thứ bạn có thể cho thêm vào, trên và quanh tiêu chuẩn".

Tôi thấy điều này khi viết cuốn sách mới nhất của tôi. Một khi Microsoft Word được xác lập như tiêu chuẩn toàn cầu, công việc có thể chảy giữa những người ở các lục địa khác nhau dễ hơn nhiều, bởi vì tất cả chúng ta đều viết từ cùng màn hình với cùng thanh công cụ cơ bản. Khi tôi viết cuốn sách đầu tiên của mình Từ Beirut đến Jerusalem, năm 1988, tôi đã sống một phần của năm ở Trung Đông và phải ghi chép bằng bút và giấy, cứ như là thời kì trước máy xách tay và trước Microsoft Word. Khi tôi viết cuốn sách thứ hai, Xe Lexus và Cây Ôliu, năm 1998, tôi đã phải biên tập một chút ở phút chót từ một máy tính ở đằng sau quầy của một khách sạn Thuỵ Sĩ ở Davos trên một phiên bản Đức của Microsoft Word. Tôi đã không thể hiểu một từ nào, một chức năng đơn nhất nào, trên thanh công cụ của phiên bản Đức của Word. Nhưng vào 1998, tôi đã quen với chương trình Word cho Windows, và với chỗ của các biểu tượng trên màn hình, cho nên tôi đã có thể trỏ và nhấp chuột theo cách của tôi suốt việc biên tập trên phiên bản Đức và gõ những sửa chữa của tôi bằng chữ cái tiếng Anh trên bàn phím Đức. Các tiêu chuẩn dùng chung là một lực làm phẳng khổng lồ, bởi vì nó cả buộc lẫn trao quyền cho nhiều người hơn để liên lạc và đổi mới trên các nền [platform] rộng hơn nhiều.

Một trong các thí dụ ưa thích của tôi là PayPal, cái cho phép chợ thương mại điện tử của eBay trở thành như ngày nay. PayPal là hệ thống chuyển tiền được thành lập năm 1998 để tạo thuận lợi cho các giao dịch C2C (khách hàng-khách hàng), giống như một người mua và một người bán do eBay đưa lại với nhau. Theo Web site ecomerce-guide.com, sử dụng PayPal, bất cứ ai với một địa chỉ e-mail có thể chuyển tiền cho bất cứ ai khác với một địa chỉ e-mail, bất luận người nhận có một tài khoản PayPal hay không. PayPal thậm chí không quan tâm liệu một giao dịch thương mại có xảy ra hay không. Nếu ai đó ở văn phòng tổ chức một tiệc cho ai đó và mỗi người cần góp tiền vào, tất cả họ có thể dùng PayPal. Thực ra, người tổ chức có thể gửi cho mỗi người lời nhắc PayPal bằng e-mail với các chỉ dẫn rõ ràng góp tiền thế nào. PayPal có thể chấp nhận tiền theo một trong ba cách, ecomerce-guide.com lưu ý: tính vào thẻ tín dụng của người mua cho bất cứ giao dịch (khoản trả tiền) nào, ghi nợ một tài khoản séc đối với bất cứ khoản trả tiền nào hay khấu trừ các khoản chi trả từ một tài khoản PayPal đã được xác lập với một séc cá nhân. Người nhận thanh toán có thể dùng tiền ở tài khoản của mình cho việc mua trực tuyến hay cho các khoản chi trả, có thể nhận thanh toán từ PayPal bằng séc, hay có thể bảo PayPal gửi thẳng tiền vào một tài khoản séc. Lập một tài khoản PayPal là đơn giản. Với tư cách người trả tiền, tất cả cái bạn phải làm là cung cấp tên của bạn, địa chỉ e-mail của bạn, thông tin thẻ tín dụng của bạn, và địa chỉ gửi hoá đơn cho thẻ tín dụng của bạn.

Tất cả các chức năng ngân hàng và thương mại điện tử tương hoạt này đã làm phẳng thương trường Internet triệt để đến mức thậm chí eBay bị ngạc nhiên. Trước PayPal, Meg Whitman CEO của eBay giải thích, "Nếu tôi kinh doanh trên eBay năm 1999, cách duy nhất tôi có thể trả anh với tư cách người mua là với một tấm séc hay phiếu chuyển tiền, một hệ thống dựa vào giấy. Đã không có cách điện tử nào để chuyển tiền, và anh là một nhà buôn quá nhỏ để đủ tiêu chuẩn có một tài khoản thẻ tín dụng. Cái PayPal làm là cho phép người ta, các cá nhân, chấp nhận thẻ tín dụng. Với thẻ tín dụng tôi có thể trả cho bạn với tư cách một người bán cá nhân trên eBay. Điều này thực sự san bằng sân chơi và làm cho thương mại phi ma sát hơn". Thực ra, rất tốt là eBay đã mua PayPal, nhưng không phải dựa vào kiến nghị của các nhà ngân hàng đầu tư Phố Wall của nó – mà dựa vào kiến nghị của những người dùng nó.

"Một hôm chúng tôi thức dậy," Whitman nói, "và thấy 20 phần trăm số người trên eBay nói, 'tôi chấp nhận PayPal, làm ơn trả tôi theo cách đó.'Và chúng tôi bảo, 'Họ là ai vậy và họ làm gì?' Đầu tiên chúng tôi thử đánh họ và đưa dịch vụ riêng của chúng tôi ra, gọi là Billpoint. Cuối cùng, tháng Bảy 2002, chúng tôi trong một [hội nghị] eBay Trực tiếp [Live] và tiếng trống điếc tai xuyên qua hội trường. Cộng đồng của chúng tôi bảo chúng tôi, 'Các cậu có ngừng đánh nhau không? Chúng tôi muốn một chuẩn – và tiện thể, chúng tôi đã chọn một chuẩn nó được gọi là PayPal, và chúng tôi biết bọn cậu ở eBay muốn nó là [chuẩn] của mình, nhưng nó là của họ'. Và đó là lúc chúng tôi biết chúng tôi phải mua công ty đó, bởi vì nó là tiêu chuẩn và nó không phải là của chúng tôi…Đó là việc mua lại tốt nhất chúng tôi đã từng tiến hành".

Đây là cách tôi vừa viết đoạn trên thế nào: Tôi chuyển các lời ghi phỏng vấn điện thoại Meg Whitman từ máy xách tay Dell sang máy Dell để bàn của tôi, rồi bật kết nối DSL và nháy đúp vào AOL, nơi tôi dùng Google để tìm Web site có thể giải thích PayPal, nó hướng tôi đến ecomerce-guide.com. Tôi tải định nghĩa từ Web site ecomerce-guide.com, nó được viết theo font chữ Internet nào đó như một file text, rồi sau đó gọi vào Microsoft Word, Word tự động chuyển nó thành một tài liệu Word, mà sau đó tôi có thể dùng để viết đoạn này trên máy để bàn của tôi. Đó cũng là work flow! Và cái quan trọng nhất về nó không phải là tôi có các công cụ work flow này; biết bao nhiêu người ở Ấn Độ, Nga, Trung Quốc, Brazil, và Timbuktu bây giờ cũng có chúng – cùng với tất cả các ống truyền và các giao thức cho nên họ có thể plug &play từ bất cứ đâu.

Tất cả điều này đi đến đâu? Ngày càng nhiều work flow sẽ được tự động hoá. Trong pha các dịch vụ Web-work flow đang đến, đây là cách bạn sẽ hẹn nha sĩ: Bạn chỉ thị cho máy tính bằng lời để hẹn. Máy tính của bạn sẽ tự động dịch lời nói thành một lệnh số. Nó sẽ tự động kiểm tra lịch của bạn với ngày có sẵn trên lịch của nha sĩ và cho bạn ba lựa chọn. Bạn sẽ nhắp ngày và giờ ưa thích. Một tuần trước ngày hẹn, lịch của nha sĩ sẽ tự động gửi bạn một e-mail nhắc bạn về cuộc hẹn. Tối trước, bạn sẽ nhận một thông điệp bằng lời do máy tính đưa ra qua điện thoại, cũng nhắc bạn về cuộc hẹn.

Để work flow đạt đến giai đoạn tiếp này, và sự gia tăng năng suất mà nó sẽ mang lại, "chúng ta cần ngày càng nhiều tiêu chuẩn chung hơn," Cawley nhà lập kế hoạch chiến lược của IBM nói. "Vòng đầu của các tiêu chuẩn nổi lên với Internet đã là quanh dữ liệu cơ bản – chúng ta biểu diễn một con số ra rao, chúng ta tổ chức các file thế nào, chúng ta hiển thị và lưu nội dung ra sao, chúng ta chia sẻ và trao đổi thông tin thế nào. Đó là pha Netscape. Bây giờ một tập hoàn toàn mới của các tiêu chuẩn đang nổi lên để cho phép công việc chảy. Các tiêu chuẩn này là về chúng ta kinh doanh cùng nhau thế nào. Thí dụ, khi bạn xin vay thế chấp, đi đến kết thúc, hay mua một căn nhà, đúng là có hàng chục quy trình và luồng dữ liệu giữa nhiều công ty khác nhau. Một ngân hàng có thể tìm cách kiếm sự chấp thuận của bạn, kiểm tra tín dụng của bạn, xác định các lãi suất của bạn, và tiến hành kết thúc – sau đó món vay hầu như ngay lập tức được bán cho ngân hàng khác."

Mức tiếp theo của các tiêu chuẩn, Cawley nói thêm, sẽ là về tự động hoá tất cả các quy trình này, cho nên chúng chảy thậm chí thông suốt hơn với nhau và có thể kích thích thậm chí nhiều tiêu chuẩn hơn. Chúng ta đang thấy rồi các tiêu chuẩn nổi lên quanh trả lương, thanh toán thương mại điện tử, nhận diện đặc trưng rủi ro, quanh âm nhạc và ảnh được biên tập thế nào ở dạng số, và quan trọng nhất, quanh các chuỗi cung được kết nối ra sao. Tất cả các tiêu chuẩn này, ở trên phần mềm work flow, giúp cho phép công việc được bẻ ra từng phần, ráp lại, và khiến nó chảy, không có ma sát, tới lui giữa những người sản xuất hiệu quả nhất. Sự đa dạng của các ứng dụng sẽ tự động có khả năng tương tác với nhau sẽ bị giới hạn chỉ bởi sức tưởng tượng của chúng ta. Sự tăng thêm năng suất từ việc này có thể lớn hơn bất cứ thứ gì chúng ta đã từng thấy trước đây.

"Các nền work flow cho phép chúng ta làm đối với công nghiệp dịch vụ cái mà Henry Ford đã làm với chế tác," Jerry Rao, nhà khởi nghiệp làm công việc kế toán cho những người Mĩ từ Ấn Độ, nói. "Chúng ta tháo rời mỗi công việc ra từng mảnh và gửi nó khắp nơi cho người nào có thể làm tốt nhất, và bởi vì chúng ta làm việc đó trong một môi trường ảo, về thể xác người ta không cần ở cạnh nhau, và sau đó chúng ta ráp tất cả các phần đó lại với nhau ở hội sở [hay ở nơi xa xôi nào đó]. Đây không phải là cách mạng tầm thường. Đây là một cuộc cách mạng lớn. Nó cho phép một ông chủ ở đâu đó và các nhân viên của ông ở nơi

nào đó khác." Các nền phần mềm work flow này, Jerry nói thêm, "cho phép bạn tạo ra các văn phòng ảo toàn cầu- không bị giới hạn bởi ranh giới của văn phòng bạn hay biên giới của nước bạn- và để tiếp cận nhân tài ngồi ở các phần khác nhau của thế giới và khiến họ hoàn thành các nhiệm vụ mà bạn cần hoàn tất trong thời gian thực. Và như thế 24/7/365 tất cả chúng ta đều làm việc. Và tất cả điều này đã xảy ra trong nháy mắt- trong khoảng hai hay ba năm vừa qua."

Sáng thế: Nền thế giới phẳng nổi lên

Chúng ta cần dừng ở đây và kiểm kê lại, bởi vì tại điểm này- giữa các năm 1990- nền [platform] cho sự làm phẳng thế giới đã bắt đầu hiện ra. Thứ nhất, các bức tường sụp đổ, Windows mở ra, sự số hoá nội dung, và sự lan rộng của Internet browser đã kết nối suôn sẻ người với người như chưa từng có trước đây. Sau đó phần mềm work flow đã kết nối suôn sẻ các ứng dụng với các ứng dụng, như thế người ta có thể thao tác tất cả nội dung đã số hoá của họ, dùng các máy tính và Internet, như chưa từng có trước đây.

Khi bạn thêm mức mới chưa từng có này về liên lạc người-với-người vào tất cả các chương trình work flow ứng dụng-với-ứng dụng trên cơ sở Web này, bạn kết thúc với một nền toàn cầu mới hoàn toàn cho nhiều hình thức cộng tác. Đây là thời điểm Sáng Thế cho sự làm phẳng thế giới. Đấy là lúc nó bắt đầu có hình hài. Nó cần nhiều thời gian hơn để hội tụ và thực sự trở thành phẳng, nhưng đây là thời khắc khi người ta bắt đầu cảm thấy cái gì đang thay đổi. Đột nhiên nhiều người từ nhiều nơi hơn thấy rằng họ có thể cộng tác với nhiều người hơn trên các loại công việc khác nhau hơn và chia sẻ nhiều loại tri thức hơn bao giờ hết. "Chính sự tạo ra platform [nền] này, với các thuộc tính độc nhất, là sự đột phá bền vững quan trọng thật sự làm cho cái bạn gọi là sự làm phẳng thế giới là có thể," Craig Mundie của Microsoft nói.

Quả thực, nhờ platform này nổi lên từ ba lực làm phẳng đầu tiên, chúng ta đã không chỉ có khả năng nói với nhau nhiều hơn, chúng ta đã có khả năng cùng nhau làm nhiều thứ hơn. Đấy là điểm mấu chốt, Joel Cawley, nhà chiến lược IBM lí lẽ. "Chúng ta không chỉ liên lạc với

nhau nhiều hơn bao giờ hết, bây giờ chúng ta có khả năng cộng tác - để cùng nhau xây dựng các liên minh, các dự án, và các sản phẩm – hơn bao giờ hết."

Sáu lực làm phẳng tiếp đại diện cho các hình thức cộng tác mới mà platform mới này cho phép. Như tôi cho thấy, một số người sẽ dùng platform này cho open-sourcing [tìm nguồn mở], một số cho outsourcing [thuê làm ngoài], một số cho offshoring [làm ở hải ngoại], một số cho supply-chaining [xâu chuỗi cung], một số cho insourcing [thuê làm trong], và một số cho in-forming [cấp-tin]. Mỗi trong các hình thức cộng tác này hoặc do platform mới làm cho có thể hay được nó tăng cường rất nhiều. Và khi ngày càng nhiều người chúng ta học làm thế nào để cộng tác theo các cách khác nhau này, chúng ta làm phẳng thế giới còn nhiều hơn nữa.

Lực làm phẳng # 4: Open-Sourcing [tìm nguồn mở]

Các cộng đồng cộng tác tự tổ chức

Alan Cohen vẫn nhớ lần đầu tiên ông nghe từ "Apache" với tư cách một người lớn, và đó không phải là trong lúc xem một phim cao bồi-và- Indian. Đó là vào các năm 1990, thị trường dot-com đang lên cơn sốt, và ông là một người quản lí cấp cao của IBM, giúp cai quản lĩnh vực kinh doanh thương mại điện tử đang nổi lên của nó. "Tôi đã có toàn bộ một đội với một ngân quỹ khoảng 8 triệu $," Cohen nhớ lại. "Chúng tôi cạnh tranh đầu đối đầu với Microsoft, Netscape, Oracle, Sun đều là các tay lớn. Và chúng tôi đã chơi trò chơi đánh cược rất lớn này về thương mại điện tử. IBM có một lực lượng bán hàng khổng lồ bán tất cả phần mềm thương mại điện tử này. Một hôm tôi hỏi giám đốc phát triển người làm việc cho tôi, "Jeff này, dẫn tôi qua quy trình phát triển cho các hệ thống thương mại điện tử này. Máy chủ Web cơ sở là gì?'Và anh ta bảo tôi, 'Nó được dựng lên trên Apache.' Điều đầu tiên tôi nghĩ về là John Wayne. 'Apache là cái gì?' tôi hỏi. Và anh ta bảo nó là một chương trình shareware cho công nghệ Web server [máy chủ Web]. Anh ta nói nó được một bọn cự phách chỉ làm việc trực tuyến ở loại chat room nguồn mở nào đó tạo ra miễn phí. Tôi bị rối trí. Tôi hỏi, 'Anh mua nó thế nào?' và anh ta bảo, 'Anh tải nó xuống từ một Web site miễn

phí'. Và tôi bảo, 'Ừ, ai hỗ trợ nếu có gì đó trục trặc?' Và anh ta nói, 'Tôi không biết – đúng là nó cứ hoạt động!'Và đó là sự tiếp xúc đầu tiên của tôi vớiApache ...

"Bây giờ bạn phải nhớ lại, khi đó Microsoft, IBM, Oracle, Netscape tất cả đều thử xây dựng các Web server thương mại. Đấy là các công ty khổng lồ. Và đột nhiên gã phát triển của tôi bảo tôi rằng anh ta lấy được [Web server] của chúng tôi từ Internet miễn phí! Nó giống cứ như là bạn có tất cả các quan chức điều hành của các công ty lớn này mưu tính các chiến lược, và rồi đột nhiên mấy gã ở phòng thư là những người phụ trách. Tôi tiếp tục hỏi, "Ai cai quản Apache? Ý tôi nói, bọn này là những ai?"

Vâng, bọn geek [các tay cự phách] ở phòng thư đang quyết định họ và cả bạn sẽ dùng phần mềm nào. Nó được gọi là phong trào nguồn mở, và nó kéo hàng ngàn người khắp thế giới cùng đến cộng tác trực tuyến để viết mọi thứ từ phần mềm riêng của họ đến các hệ điều hành riêng của họ đến từ điển riêng của họ đến công thức riêng của họ cho cola – luôn luôn xây dựng từ dưới lên hơn là chấp nhận các định dạng hay nội dung do các hệ thống thứ bậc công ty áp đặt từ trên xuống. Từ "nguồn-mở" hình thành từ quan niệm rằng các công ty hay các nhóm ad hoc sẽ để mã nguồn [source code]– các lệnh lập trình làm cho một phần mềm hoạt động – trực tuyến sẵn để dùng và sau đó để cho bất cứ ai, người có cái gì đó để cải thiện, tham gia cải thiện nó và để hàng triệu người khác tải nó xuống dùng miễn phí. Trong khi phần mềm thương mại giữ bản quyền và được bán, các công ty bảo vệ mã nguồn cứ như chúng là các bảo bối của họ như thế họ có thể đòi tiền bất cứ ai muốn sử dụng nó và bằng cách ấy tạo ra thu nhập để phát triển các phiên bản mới, phần mềm nguồn mở được dùng chung, được người dùng cải thiện liên tục, và để cho bất cứ ai dùng miễn phí. Đổi lại, mỗi người dùng có đóng góp một sự cải thiện - một miếng vá làm cho phần mềm này hát hay múa hay hơn- được khuyến khích để miếng vá đó sẵn cho tất cả những người khác dùng miễn phí.

Do không là một geek máy tính, tôi đã chẳng bao giờ chú tâm nhiều đến phong trào nguồn mở, nhưng khi tôi để ý, tôi phát hiện ra nó là một vũ trụ gây kinh ngạc của chính nó, với các cộng đồng trực tuyến, những người tình nguyện tự nhiên chia sẻ sự hiểu biết của họ với nhau và sau đó hiến cho công chúng không lấy gì cả. Họ làm việc đó vì họ muốn làm cái

gì đó mà thị trường không cho họ; họ làm việc đó vì cảm giác tinh thần phấn chấn có được từ việc tạo ra một sản phẩm tập thể có thể đánh bại cái gì đó do các gã khổng lồ như Microsoft, IBM tạo ra, và - thậm chí quan trọng hơnđể giành được sự tôn trọng của các trí thức ngang hàng. Quả thực, các gã và các ả này là một trong các dạng cộng tác mới, lí thú và gây tranh cãi nhất do thế giới phẳng tạo điều kiện dễ dàng và làm phẳng nó thậm chí nhiều hơn.

Nhằm giải thích dạng cộng tác này hoạt động thế nào, vì sao nó là một lực làm phẳng và vì sao, nhân đây, nó đã khuấy lên nhiều tranh cãi đến vậy và sẽ khuấy thậm chí nhiều hơn trong tương lai, tôi sẽ tập trung chỉ vào hai loại cơ bản của open-sourcing: phong trào [nguồn lực] trí tuệ chung và phong trào phần mềm miễn phí.

Dạng nguồn lực trí tuệ chung [intellectual commons*] của open-sourcing có nguồn gốc trong các cộng đồng hàn lâm và khoa học, nơi trong thời gian dài các cộng đồng tập thể tự-tổ chức của các nhà khoa học đã đến với nhau qua các mạng riêng và muộn hơn qua Internet để góp chung năng lực trí óc của họ hay để chia sẻ sự hiểu biết quanh một vấn đề khoa học hay toán học đặc biệt. Apache Web server có nguồn gốc trong hình thức này của open-sourcing. Khi tôi hỏi một người bạn, Mike Arguello, một nhà kiến trúc hệ thống IT, giải thích cho tôi vì sao người ta chia sẻ tri thức hay làm việc theo cách này, ông nói, "những người làm IT thường là những người rất thông minh và họ muốn mọi người biết họ đúng thông minh đến thế nào". Marc Andreessen, người sáng chế ra Web browser đầu tiên, đồng ý: "Nguồn mở không gì hơn là khoa học được đồng nghiệp phê bình. Đôi khi người ta đóng góp cho các việc này vì họ làm khoa học, và họ khám phá ra các thứ, và phần thưởng là danh tiếng. Đôi khi bạn có thể lập một hãng từ đó, đôi khi họ chỉ muốn làm tăng kho tri thức trên thế giới. Và phần xét lại của người ngang hàng là quyết định- và open-source là sự xét lại ngang hàng. Mỗi lỗi hay lỗ hổng an ninh hay sự trệch khỏi tiêu chuẩn được xem xét lại".

Tôi thấy dạng nguồn lực trí tuệ chung này của open-sourcing hấp dẫn, nên đi thăm dò để tìm các gã và các ả này là ai ở phòng mail. Cuối cùng, tôi tìm được một trong những người tiên phong của họ, Brian Behlendorf. Nếu Apache- cộng đồng Web server nguồn mở- là một bộ lạc da đỏ, Behlendorf sẽ là tộc trưởng. Một hôm tôi gặp anh ở văn phòng kính-và-

thép của anh gần sân bay San Francisco, nơi bây giờ anh là người sáng lập và tổng giám đốc công nghệ của CollabNet, một hãng khởi nghiệp chú tâm tạo ra phần mềm cho các công ty muốn dùng cách tiếp cận nguồn mở cho đổi mới. Tôi bắt đầu với hai câu hỏi đơn giản: Anh xuất thân từ đâu? và: Làm thế nào anh tìm được cách để một cộng đồng nguồn mở của các geek trực tuyến hoà hợp với nhau có thể đánh giáp lá cà với IBM?

"Bố mẹ tôi gặp nhau ở IBM Nam California, và tôi lớn lên ở thị trấn La Canada ngay bắc Pasadena" Behlendorf nhớ lại. "Trường công rất cạnh tranh về mặt hàn lâm, vì bố mẹ của nhiều đứa trẻ đã làm việc tại Jet Propulsion Laboratory do Caltech vận hành ở đó. Nên từ rất trẻ tôi đã quanh quẩn với nhiều khoa học nơi là tốt để là loại cự phách. Chúng tôi đã luôn có máy tính quanh nhà. Chúng tôi thường dùng phiếu đục lỗ từ các máy IBM lớn để tạo các danh mục mua hàng. Ở trường phổ thông, tôi bắt đầu học một chút lập trình cơ bản, và ở trung học tôi đã cừ về máy tính… Tôi tốt nghiệp đại học 1991, nhưng 1989, những ngày ban đầu của Internet, một đứa bạn cho tôi bản sao một chương trình, gọi là 'Fractint', mà nó đã tải xuống đĩa mềm, nhưng là phần mềm miễn phí, do một nhóm các lập trình viên tạo ra, đó là chương trình để vẽ các fractal. [Các fractal là các hình rất đẹp được tạo ra ở giao điểm của nghệ thuật và toán học]. Khi chương trình khởi động, màn hình cho thấy danh sách cuộn này của các địa chỉ e-mail của tất cả các nhà khoa học và toán học đã góp phần tạo ra nó. Tôi để ý thấy chương trình gồm cả mã nguồn. Đó là lần tiếp xúc đầu tiên của tôi với khái niệm nguồn mở. Đây là chương trình mà bạn cứ tải xuống miễn phí, và họ thậm chí còn cho bạn mã nguồn, và nó được một cộng đồng tạo ra. Nó bắt đầu vẽ ra một bức tranh khác về lập trình trong đầu tôi. Tôi bắt đầu nghĩ rằng có động học xã hội lí thú nào đó đối với cách các loại phần mềm nào đó được viết hay có thể được viết- trái với loại hình ảnh mà tôi đã có về nhà phát triển phần mềm chuyên nghiệp ở văn phòng đằng sau [hậu trường, back office] máy tính lớn, nạp thông tin vào và lấy nó ra cho việc kinh doanh. Điều đó đối với tôi chỉ là một bước trên việc làm kế toán và không thật sự hứng thú".

Sau khi tốt nghiệp 1991, Behlendorf đến Berkeley nghiên cứu vật lí, song anh nhanh chóng thất vọng vì sự tách rời giữa các thứ trừu tượng anh học trên lớp và sự náo động bắt đầu nổi lên trên Internet.

“Khi bạn quay lại đại học khi đó, mỗi sinh viên được cấp một địa chỉ e-mail, và tôi bắt đầu dùng nó để nói chuyện với các sinh viên và thăm dò các bảng thảo luận [discussion board] vừa xuất hiện về âm nhạc,” Behlendorf nói. “Năm 1992, tôi bắt đầu danh mục thư Internet riêng của mình tập trung vào tình hình nhạc điện tử địa phương ở Miền Vịnh. Người ta có thể đơn giản dán lên bảng thảo luận, và nó bắt đầu tăng, và chúng tôi bắt đầu thảo luận các sự kiện âm nhạc khác nhau và các DJ [Disc Jockey - người dẫn chương trình âm nhạc]. Rồi chúng tôi bảo, “Này, vì sao không mời các DJ của riêng chúng ta và tung ra các sự kiện riêng của mình?’ Nó trở thành một việc tập thể. Ai đó có thể nói, ‘tôi có một số đĩa hát’, và ai đó khác có thể bảo, ‘tôi có hệ thống âm thanh’, và ai đó khác nói, ‘tôi biết bãi biển và nếu có mặt lúc nửa đêm chúng ta có thể có một buổi liên hoan.’Năm 1993, Internet vẫn chỉ là các danh mục gửi thư và e-mail và các site FTP [Giao thức Truyền File] [các kho FTP nơi bạn có thể lưu trữ các thứ]. Thế là tôi bắt đầu sưu tầm một kho lưu trữ âm nhạc điện tử và quan tâm đến việc làm sao có thể đưa nó lên trực tuyến và sẵn có cho nhiều thính giả hơn. Đó là khi tôi nghe về Mosaic [Web browser do Marc Andreessen phát triển]. Thế là tôi có việc làm ở phòng thí nghiệm máy tính ở trường kinh doanh Berkeley, và tôi dùng thời gian rỗi của mình nghiên cứu Mosaic và các công nghệ Web khác. Việc đó dẫn tôi đến một bảng thảo luận với nhiều người đang viết thế hệ đầu tiên của các Web browser và Web server”.

(Một Web server là một chương trình phần mềm cho phép bất cứ ai dùng máy tính ở nhà hay văn phòng của mình để host [làm chủ] một Web site trên WWW. Amazon.com, thí dụ, từ lâu đã chạy Web site của mình trên phần mềm Apache. Khi Web browser của bạn đến www.amazon.com, phần mềm đầu tiên mà nó nói chuyện với là Apache. Browser hỏi Apache về trang Web Amazon và Apache giử lại cho browser nội dung trang Web Amazon. Lướt Web thực sự là browser của bạn tương tác với các Web server khác nhau.)

“Tôi thấy mình ngồi trên diễn đàn này theo dõi Tim Berners-Lee và Marc Andreessen tranh cãi các thứ này nên hoạt động ra sao,” Behlendorf nhớ lại. “Khá hứng thú, và nó có vẻ mang tính bao gồm triệt để. Tôi đã chẳng cần một [bằng] Tiến sĩ hay bất cứ chứng chỉ đặc biệt nào, và tôi bắt đầu thấy những sự tương tự giữa nhóm âm nhạc của tôi và các nhà khoa

học này, những người có mối quan tâm chung để xây dựng phần mềm Web đầu tiên. Tôi theo dõi [thảo luận] đó một thời gian và rồi nói cho một bạn tôi về việc đó. Anh ta là một trong những nhân viên đầu tiên của tạp chí Wired, và anh ta bảo Wired có thể quan tâm đến thuê tôi dựng Web site cho họ. Như thế tôi tham gia ở đó với tiền công 10 $ một giờ, dựng e-mail của họ và Web site đầu tiên của họ -HotWired- lên ...Nó là một trong các tạp chí trực tuyến đầu tiên sống bằng quảng cáo".

HotWired quyết định nó muốn khởi động với một hệ thống đăng kí đòi hỏi mật khẩu - một khái niệm gây tranh cãi lúc đó. "Vào những ngày đó," Andrew Leonard, người viết lịch sử Apache cho Salon.com năm 1997, nhận thấy, "hầu hết các Webmaster [chủ Web] phụ thuộc vào một chương trình Web server được phát triển tại Trung tâm Quốc gia về các Ứng dụng Siêu Tính, NCSA, của Đại học Illinois (cũng là nơi sinh của Web browser Mosaic gây chấn động). Nhưng Web server của NCSA không thể xử lí việc xác nhận mật khẩu ở quy mô mà HotWired cần. May mắn, NCSA server thuộc lĩnh vực công, có nghĩa mã nguồn là miễn phí đối với bất cứ ai. Như thế Behlendorf dùng đặc quyền tin tặc [hacker]: Anh viết một số mã mới, một 'miếng vá [patch]' vào NCSA Web server, miếng vá lo cho vấn đề." Leonard bình luận, "Anh đã không chỉ là một lập trình viên tài tình lục soát từ đầu đến cuối mã NCSA mùa đông đó. Qua suốt sự bùng nổ Web, các Webmaster khác đều thấy cần thiết nắm quyền hành động vào bàn phím riêng của họ. Mã ban đầu đã bị để cho bụi ảo bao phủ khi lập trình viên chủ yếu của nó, sinh viên Đại học Illinois Rob McCool, đã bị một công ty ít được biết đến ở Silicon Valley có tên là Netscape múc về (cùng với Marc Andreessen và Eric Bina tác giả của Lynx). Trong lúc ấy, Web từ chối ngừng tăng- và tiếp tục gây ra các vấn đề mới cho các Web server để đối phó với." Thế là các miếng vá loại này hay loại khác tăng nhanh như Band-Aids [toán nhiễm Aids] trên băng thông [bandwidth], bịt một lỗ ở đây và làm thủng một lỗ khác ở kia.

Trong lúc đó, tất cả các miếng vá này đã dần dần, theo cách ad hoc nguồn mở, xây dựng một Web server mới hiện đại. Nhưng mỗi người có phiên bản riêng của mình, trao đổi các miếng vá đó đây, bởi vì NCSAlab đã không thể theo kịp với tất cả.

“Tôi sắp phải bỏ học”, Behlendorf giải thích. “Tôi đã có nhiều vui thú xây dựng Web site này cho Wired và học được nhiều hơn tôi học ở Berkeley. Vì thế một thảo luận bắt đầu ở nhóm làm việc nhỏ của chúng tôi rằng những người ở NCSA đã không trả lời e-mail của chúng tôi. Chúng tôi đã gửi các miếng vá lên cho hệ thống và họ đã không trả lời. Và chúng tôi bảo, ‘Nếu NCSA không trả lời đối với các patch của chúng ta, cái gì sẽ xảy ra trong tương lai?’ Chúng tôi vui vẻ tiếp tục cải thiện việc này, nhưng chúng tôi lo khi không nhận được phản hồi nào và không thấy các patch của mình được tích hợp. Vì thế tôi bắt đầu tiếp xúc với những người khác tôi biết là họ trao đổi các patch... Hầu hết họ ở trong các nhóm công tác về tiêu chuẩn [Nhóm Đặc nhiệm Kĩ thuật Internet Engineering Task Force] đặt ra các tiêu chuẩn đầu tiên cho sự liên kết giữa các máy và các ứng dụng trên Internet... Và chúng tôi bảo, ‘Vì sao chúng ta lại không nắm lấy tương lai của mình và phát hành phiên bản [Web server] riêng của chúng ta bao hàm tất cả các patch?’

“Chúng tôi tìm kiếm bản quyền cho mã NCSA, và về cơ bản nó chỉ nói hãy công nhận công của chúng tôi ở Illinois vì cái chúng tôi đã sáng chế ra và nếu bạn cải thiện nó – và đừng đổ lỗi cho chúng tôi nếu nó hỏng,” Behlendorf nhớ lại. “Thế là chúng tôi bắt đầu làm phiên bản riêng của mình từ tất cả các patch của chúng tôi. Chẳng ai trong chúng tôi có thời gian để làm nhà phát triển Web server toàn thời gian, song chúng tôi nghĩ nếu có thể kết hợp thời gian của mình và làm việc đó theo cách công cộng, chúng tôi có thể tạo ra cái gì đó tốt hơn cái có thể mua từ trên kệ- và dù sao đi nữa khi đó đã chẳng có sẵn gì cả. Đấy là trước khi Netscape bán Web server thương mại đầu tiên của nó. Đó là khởi đầu của dự án Apache”.

Vào tháng Hai, 1999, họ đã viết lại hoàn toàn chương trình NCSA gốc và chính thức hoá sự hợp tác của họ dưới tên “Apache”.

“Tôi chọn tên này vì tôi muốn nó có ý nghĩa tích cực là quả quyết,” Behlendorf nói. “Bộ lạc Apache đã là bộ lạc cuối cùng đầu hàng chính phủ Hoa Kì đang đến, và ở thời kì chúng ta lo rằng các công ty lớn sẽ đến và ‘khai hoá’ phong cảnh mà các kĩ sư Internet ban đầu đã dựng lên. Vì thế ‘Apache’với tôi có nghĩa như một tên mã hay, và người khác nói nó cũng là một sự chơi chữ khéo”

– như APAtCHy server [một server chắp vá], bởi vì [các miếng vá - patch] được dùng để vá tất cả các sửa chữa này với nhau.

Như thế bằng nhiều cách, Behlendorf và các đồng nghiệp nguồn mở của anh- hầu hết họ anh chưa từng biết mà chỉ biết bằng e-mail qua chat room nguồn mở- đã tạo ra một nhà máy phần mềm trực tuyến, ảo, từ dưới lên, không ai sở hữu và không ai quản lí. "Chúng tôi có một dự án phần mềm, song điều phối và chỉ huy là ứng xử nổi lên dựa vào bất cứ ai có mặt và muốn viết mã," anh ta nó.

Nhưng thực sự nó hoạt động thế nào? Tôi hỏi Behlendorf. Anh không thể chỉ có một lũ người, không được giám sát, quy tụ mã lại?

"Hầu hết sự phát triển phần mềm dính đến một kho chứa mã nguồn và được các công cụ như Concurrent Versions System [Hệ thống các Phiên bản Đồng thời] - CVS, quản lí" anh ta giải thích. Như thế có một máy chủ CVS, và tôi có một chương trình CVS trên máy của tôi. Nó cho phép tôi nối vào server và lôi một bản sao mã xuống, như thế tôi có thể bắt đầu làm việc với nó và đưa ra các sửa đổi. Nếu tôi nghĩ patch của tôi là cái gì đó tôi muốn chia sẻ với người khác, tôi chạy một chương trình gọi là Patch, cho phép tôi tạo ra một file mới, một sưu tập cô đọng của tất cả những thay đổi. Nó được gọi là một patch file, và tôi có thể đưa file ấy cho ai đó khác, và họ có thể dùng nó cho bản sao mã của họ để xem patch có tác động gì. Nếu tôi có các đặc quyền thích hợp đối với server [được hạn chế cho một ban giám sát được kiểm soát chặt chẽ], thì tôi có thể đưa patch của mình và cam kết nó cho kho chứa và nó sẽ trở thành một phần của mã nguồn. CVS server theo dõi mọi thứ và ai gửi vào cái gì ... Như thế bạn có thể có 'truy cập đọc- read access' đối với kho chứa song không có 'truy cập cam kết- commit access' để thay đổi các thứ. Khi ai đó tiến hành một cam kết đối với kho chứa, patch file đó được gửi qua e-mail cho những người phát triển khác, và như thế anh nhận được hệ thống xem xét ngang hàng này sau sự kiện, và nếu có cái gì đó sai, bạn sửa lỗi."

Thế cộng đồng này quyết định ra sao ai là các thành viên tin cậy?

“Đối với Apache,” Behlendorf nói, “chúng tôi bắt đầu với tám người thực sự tin nhau, và khi những người mới xuất hiện trên diễn đàn thảo luận và đề xuất các patch file được post lên mẫu thảo luận, chúng tôi có được sự tin cậy vào những người khác, và tám người đó tăng lên hơn một ngàn. Chúng tôi là dự án nguồn mở đầu tiên nhận được sự chú ý từ cộng đồng kinh doanh và có hỗ trợ từ IBM.”

Vì sự thành thạo của Apache cho phép một server duy nhất host hàng ngàn Web site ảo khác nhau – âm nhạc, dữ liệu, văn tự, khiêu dâm – nó bắt đầu chiếm “một thị phần đầy uy lực của thị trường ISP,” Leonard của Salon lưu ý. IBM đã thử bán Web server riêng của mình, gọi là GO, nhưng chỉ được một mẩu thị trường tí xíu. Apache tỏ ra cả là công nghệ tốt hơn và không mất tiền. Nên cuối cùng IBM quyết định rằng nếu nó không thể đánh bại, nó phải tham gia Apache. Ta phải dừng ở đây và tưởng tượng điều này. công ty máy tính lớn nhất thế giới quyết định rằng các kĩ sư của nó không thể thắng công trình của một nhóm ad hoc các geek nguồn mở!

IBM “khởi xướng tiếp xúc với tôi, vì tôi có một chút vai trò người phát ngôn công khai cho Apache,” Behlendorf nói. “IBM bảo, ‘Chúng tôi muốn tính làm sao chúng tôi có thể dùng [Apache] và không bị cộng đồng Internet phê phán cay nghiệt, [làm sao chúng tôi có thể] làm cho nó bền vững và không phải là những kẻ đi lừa mà đóng góp cho quá trình …’ IBM đã nói rằng mô hình mới này cho phát triển phần mềm là đáng tin cậy và có giá trị, vì thế hãy đầu tư vào nó và thoát khỏi cách nghĩ là chúng tôi cố biến nó thành của riêng mình, điều đó không tốt.”

John Swainson là quan chức điều hành cao cấp đã lãnh đạo đội IBM tiếp cận Apache (ông hiện là chủ tịch Computer Associates). Ông tiếp tục câu chuyện: “Đã có nhiều tranh cãi khi đó về nguồn mở, nhưng lộn xộn. Chúng tôi quyết định là có thể dàn xếp với các gã Apache bởi vì họ trả lời các câu hỏi của chúng tôi. Chúng tôi đã có cuộc đàm luận có ý nghĩa với các gã này, và chúng tôi đã có thể tạo ra Quỹ Phần mềmApache [phi lợi nhuận] và tính mọi vấn đề”.

Với chi phí của IBM, các luật sư của nó đã làm việc với nhóm Apache để tạo ra một khung khổ pháp lí quanh nó sao cho sẽ không có vấn đề bản quyền hay nghĩa vụ nào đối với các công ty, như IBM, muốn xây dựng các ứng dụng lên trên Apache và tính tiền đối với chúng. IBM nhìn thấy giá trị khi có một cấu trúc Web server chuẩn loại cơ bản nhất [vanilla, cơ bản nhất như vanilla trong các loại kem]- cho phép các hệ thống máy tính và các thiết bị hỗn tạp có thể nói chuyện với nhau, hiển thị e-mail và các trang Web theo định dạng chuẩn- liên tục được một cộng đồng nguồn mở cải thiện miễn phí. Các cộng tác viên Apache đã không bắt tay làm phần mềm miễn phí. Họ đã xắn tay giải quyết một vấn đề chung- Web serving – và thấy cộng tác miễn phí theo cách nguồn mở là cách tốt nhất để tập hợp các bộ óc giỏi nhất cho công việc họ cần làm.

"Khi chúng tôi bắt đầu làm việc với Apache, đã có một Web site apache.org nhưng không có kết cấu pháp lí chính thức nào, và các doanh nghiệp và các kết cấu phi chính thức không cùng tồn tại tốt với nhau," Swainson nói. "Bạn phải có khả năng xem xét kĩ mã, kí thoả thuận, và giải quyết các vấn đề nghĩa vụ. [Hiện nay] ai cũng có thể tải mã Apache xuống. Nghĩa vụ duy nhất là họ công nhận rằng nó xuất xứ từ địa điểm này, và nếu họ có bất cứ sửa đổi nào họ chia sẻ lại". Có một quy trình phát triển Apache quản lí lưu thông, và bạn kiếm được cách của mình trong quy trình đó, Swainson nói thêm. Nó là cái gì đó giống một chế độ nhân tài thuần tuý. Khi IBM dùng Apache, nó trở thành một phần của cộng đồng và bắt đầu có những đóng góp.

Quả thực, một thứ mà những tay Apache đòi đền đáp lại sự cộng tác của họ với IBM là IBM cử các kĩ sư giỏi nhất tham gia nhóm nguồn mở Apache và đóng góp, như tất cả những người khác, một cách miễn phí. "Những người Apache đã không quan tâm đến sự thanh toán bằng tiền mặt," Swainson nói. "Họ muốn sự đóng góp cho nền tảng. Các kĩ sư của chúng tôi đến và nói với chúng tôi, 'Các gã làm Apache là các tay giỏi và họ khăng khăng rằng chúng ta đóng góp người tài.' Đầu tiên họ từ chối vài người mà chúng tôi đóng góp. Họ bảo không xứng với tiêu chuẩn của họ! Sự đền bù mà cộng đồng kì vọng là chúng ta đóng góp tốt nhất".

22 tháng Bảy, 1998, IBM công bố các kế hoạch kết hợp Apache vào sản phẩm Web server mới của riêng nó, gọi là WebSphere. Cách cộng đồng cộng tác Apache tự tổ chức mình, bất cứ gì bạn lấy từ mã Apache và cải thiện nó, bạn phải tặng lại cho cả cộng đồng. Nhưng bạn cũng tự do đi ra và xây dựng một sản phẩm thương mại có bằng sáng chế [patent] lên trên mã Apache, như IBM đã làm, với điều kiện là bạn bao hàm sự trích dẫn bản quyền đến Apache trong patent riêng của bạn. Nói cách khác, cách tiếp cận nguồn lực trí tuệ chung đến open-sourcing khuyến khích người ta xây dựng các sản phẩm thương mại lên trên nó. Trong khi nó muốn nền tảng là tự do [miễn phí] và mở cho tất cả mọi người, nó nhận ra rằng nó sẽ vẫn mạnh và tươi nếu cả các kĩ sư thương mại và phi thương mại đều có khuyến khích để tham gia.

Ngày nay Apache là một trong các công cụ nguồn mở thành công nhất, tạo sức mạnh cho khoảng hai phần ba các Web site trên thế giới. Và bởi vì có thể tải Apache xuống miễn phí ở bất cứ đâu trên thế giới, người dân từ Nga, Nam Phi đến Việt Nam dùng nó để tạo các Web site. Các cá nhân cần hay muốn các tính năng thêm cho Web server của mình có thể mua các sản phẩm như WebSphere, được gắn chính bên trên Apache.

Lúc đó, bán một sản phẩm được xây dựng bên trên một chương trình nguồn mở là một nước đi mạo hiểm về phía IBM. Tuyên dương công của nó, IBM đã tự tin vào khả năng của mình để tiếp tục tạo ra các ứng dụng phần mềm có sự khác biệt lên trên Apache vanilla [cơ sở cơ bản Apache]. Mô hình này đã được chấp nhận rộng rãi từ đó, sau khi mọi người đều thấy nó đã thúc đẩy việc kinh doanh Web server của IBM đến thế nào để trở thành đứng đầu thương mại trong loại phần mềm đó, tạo ra doanh thu khổng lồ.

Như tôi sẽ thường lặp lại ở cuốn sách này: Không có tương lai cho vanilla [phần cơ sở cơ bản như vanilla với các loại kem] đối với hầu hết các công ty trong một thế giới phẳng. Phần lớn việc làm ra vanilla trong phần mềm và các lĩnh vực khác sẽ được chuyển cho các cộng đồng nguồn mở. Đối với hầu hết các công ty, tương lai thương mại thuộc về những người biết làm thế nào tạo ra sauce [nước xốt] sôcôla ngon nhất, kem ngọt nhất, tơi nhẹ nhất, và các quả anh đào tươi nhất để đặt lên trên [vanilla], hoặc làm thế nào để đặt tất cả chúng vào một li kem nước quả. Jack Messman, chủ tịch công ty phần mềm Novell, công ty

đã trở thành một nhà phân phối lớn về Linux, hệ điều hành nguồn mở, mà ở trên đỉnh Novell gắn các đồ lặt vặt để khiến nó hát và múa chỉ cho công ty anh, diễn đạt khéo nhất: "Các công ty phần mềm thương mại phải bắt đầu vận hành chồng [stack phần mềm] cao hơn để tạo sự khác biệt cho họ. Cộng đồng nguồn mở về cơ bản tập trung vào hạ tầng cơ sở" (Financial Times, June 14, 2004).

Dàn xếp IBM là một bước ngoặt thực sự. Big Blue [IBM] nói nó tin vào mô hình nguồn mở và với Apache Web server, cộng đồng các kĩ sư nguồn mở này đã tạo ra cái gì đó không chỉ hữu ích và có giá trị mà còn "tốt nhất trong loại của nó". Đó là vì sao phong trào nguồn mở đã thành một lực làm phẳng mạnh mẽ, các tác động của nó ta chỉ vừa mới thấy. "Nó trao quyền cho các cá nhân một cách không thể tin nổi", Brian Behlendorf nói. "Không thành vấn đề anh xuất xứ từ đâu và anh ở đâu- ai đó ở Ấn Độ và Nam Phi có thể dùng phần mềm này hay đóng góp cho nó hệt hiệu quả như ai đó ở Silicon Valley." Mô hình cũ là kẻ thắng lấy tất cả: Tôi viết nó, tôi sở hữu nó – mô hình cấp phép phần mềm chuẩn. "Cách duy nhất để cạnh tranh với nó," Behlendorf kết luận, "là tất cả đều trở thành người thắng". Về phần mình, Behlendorf đánh cược sự nghiệp của mình rằng ngày càng nhiều người và công ty sẽ muốn tận dụng nền thế giới phẳng mới để tiến hành đổi mới nguồn mở. Năm 2004, anh khởi động một công ty mới gọi là CollabNet để khuyến khích dùng open-sourcing như một công cụ để phát động đổi mới phần mềm bên trong các công ty. "Tiền đề của chúng tôi là phần mềm không phải là vàng, nó là rau diếp - một mặt hàng dễ ôi," Behlendorf giải thích. "Nếu phần mềm không ở nơi nó được cải thiện suốt thời gian, nó sẽ thối rữa." Cái cộng đồng nguồn mở đã làm, Behlendorf nói, là sự phát triển phần mềm phân tán được điều phối toàn cầu, nơi nó liên tục làm cho rau diếp tươi để không bao giờ bị thối rữa. Tiền đề của Behlendorf là cộng đồng nguồn mở đã phát triển một phương pháp tốt hơn để tạo ra và liên tục cập nhật phần mềm. CollabNet là một công ty được lập ra để đưa các kĩ thuật nguồn mở tốt nhất đến một cộng đồng đóng kín, tức là, một công ty phần mềm thương mại.

"CollabNet là một lái buôn vũ khí cho các lực lượng làm phẳng thế giới," Behlendorf nói. "Vai trò của chúng tôi trên thế giới này là đi xây dựng các công cụ và cơ sở hạ tầng để cho một cá nhân - ở Ấn Độ, Trung Quốc, hay bất cứ đâu - với tư cách một kế toán viên, một

nhân viên, hay chỉ là ai đó ngồi ở nhà có thể cộng tác. Chúng tôi cho họ bộ đồ nghề để phát triển cộng tác phân tán. Chúng tôi làm cho sự phát triển từ dưới lên là có thể, và không chỉ trên không gian điều khiển… Chúng tôi có các công ty lớn quan tâm đến tạo ra một môi trường từ dưới lên cho viết phần mềm. Mô hình phần mềm silo cũ từ trên xuống đã bị gãy. Hệ thống đó nói, 'tôi phát triển cái gì đó và rồi tôi liệng qua tường cho anh. Anh tìm thấy các lỗi và liệng lại. Tôi vá nó và sau đó bán một version mới.' Có sự thất vọng liêm miên với việc nhận được phần mềm có lỗi- nó có thể được sửa hay có thể không. Vì thế chúng tôi nói, 'Chẳng phải lí thú nếu chúng ta có thể được các lợi ích nguồn mở về tốc độ đổi mới và phần mềm chất lượng cao, và cảm giác về sự cộng tác của tất cả những người trong cuộc này, và biến nó thành một mô hình kinh doanh cho các công ty trở nên cộng tác hơn cả trong lẫn ngoài?'"

Tôi thích cách Irving Wladawsky-Berger, gốc Cuba, phó chủ tịch IBM về chiến lược kĩ thuật và đổi mới, đã tổng kết: "Thời đại đang nổi lên này được đặc trưng bởi sự đổi mới cộng tác của nhiều người làm việc trong các cộng đồng tài giỏi, hệt như sự đổi mới trong thời đại công nghiệp được đặc trưng bởi các cá nhân thiên tài."

Cái nổi bật về hình thức [tài nguyên] trí tuệ chung của open-sourcing là nó biến dạng nhanh thế nào sang các lĩnh vực khác và sinh ra nhiều cộng đồng cộng tác tự-tổ chức khác, làm phẳng các hệ thống thứ bậc trong lĩnh vực của chúng. Tôi thấy điều này sống động nhất ở nghề báo, nơi các blogger, các nhà bình luận trực tuyến một người, những người thường kết nối với nhau tuỳ thuộc vào ý thức hệ của họ, đã tạo ra một loại phòng tin tức nguồn mở. Bây giờ tôi đọc các blogger (có xuất xứ từ "Weblog") như một phần công việc thu thập tin tức thường này của tôi. Trong một bài báo về một nhóm bé tí các blogger tương đối vô danh đã có thể thổi còi phơi bày các tài liệu giả do Dan Rather của CBS News đã sử dụng trong bản tường thuật bỉ ổi của ông ta về thời gian phục vụ của Tổng thống George W. Bush tại cục Vệ binh Quốc gia Không quân, Howard Kurtz của tờ The Washington Post đã viết (20-9-2004), "Nó giống quăng một que diêm lên gỗ tẩm dầu hoả. Ngọn lửa kế tiếp lan qua tổ chức truyền thông đại chúng cứ như các blogger vô danh trước kia đã tìm được cách đặt mạng của Murrow và Cronkite [các bình luận viên huyền thoại của CBS] dứt khoát vào thế thủ. Bí

mật, Charles Johnson nói, là ‘thu thập thông tin nguồn mở.’Nghĩa là: ‘Chúng tôi có một quỹ khổng lồ những người có động cơ rõ rệt những người đi ra đó và dùng các công cụ để tìm các thứ. Chúng tôi có một đội quân các nhà báo công dân ở đó.”

Đội quân đó thường được trang bị không gì hơn một máy ghi âm, một máy điện thoại có thể chụp ảnh, một Web site, nhưng trong thế giới phẳng nó có thể cùng nhau khiến tiếng nói của nó được nghe xa và rộng như của CBS hay The New York Times. Các blogger này đã tạo ra bãi [nguồn lực] trực tuyến chung của họ, mà không có rào cản để tham gia. Bãi mở đó thường có nhiều lời đồn đại và các luận điệu hỗn độn xoáy trong đó. Vì không có ai phụ trách, các tiêu chuẩn hành nghề thay đổi quá thể, và một số là hết sức vô trách nhiệm. Nhưng vì không ai cai quản, thông tin chảy hoàn toàn tự do. Và khi cộng đồng này để ý đến cái gì đó thật, như tình tiết Rather, nó có thể tạo nhiều năng lực, sự ồn ào, và tin tức khó hịu như bất cứ mạng hay tờ báo lớn nào.

Một nguồn lực trí tuệ chung cộng tác mà tôi thường xuyên dùng trong viết cuốn sách này là Wikipedia, một bách khoa toàn thư trực tuyến do người dùng đóng góp, cũng được biết đến như “bách khoa toàn thư của nhân dân”. Từ “wikis” lấy từ “nhanh” tiếng Hawai. Wikis là các Web site cho phép người dùng tự mình trực tiếp biên tập bất cứ trang Web nào từ máy tính ở nhà của họ. Trong một tiểu luận ngày 5-5-2004 trên YaleGlobal online, Andrew Lih, một phó giáo sư ở Trung tâm Nghiên cứu Media và Nghề báo tại Đại học Hồng Kông, đã giải thích Wikipedia hoạt động thế nào và vì sao nó là một đột phá như vậy.

Dự án Wikipedia do Jimmy Wales, lãnh đạo của công ty khởi nghiệp Bomis.com, khởi động sau khi dự án ban đầu của ông cho một bách khoa toàn thư tự nguyện, miễn phí, nhưng được kiểm soát nghiêm ngặt cạn sạch tiền và nguồn lực sau hai năm,” Lih viết. “Các biên tập viên với bằng Tiến sĩ đã cầm lái dự án khi đó, nhưng chỉ tạo ra vài trăm đề mục. Không muốn nội dung héo tàn, Wales đưa các trang lên một wiki Website tháng Giêng 2001 và mời bất cứ khách Internet nào biên tập hay đưa thêm vào sưu tập. Site trở nên thành công rất nhanh trong năm đầu và được người ủng hộ trung thành, tạo ra hơn 20.000 đề mục và đẻ ra hàng chục bản dịch. Sau hai năm, nó có 100.000 đề mục, và tháng Tư 2004, hơn 250.000 đề mục bằng tiếng Anh và 600.000 đề mục bằng 50 thứ tiếng. Theo xếp hạng

Website tại Alexa.com, nó trở nên nổi tiếng hơn các bách khoa toàn thư trực tuyến như Britanica.com."

Làm sao, bạn có thể hỏi, người ta lại có thể tạo ra một bách khoa thư tin cậy, cân đối bằng con đường của một phong trào nguồn mở, biên tập mở ad hoc? Rốt cuộc, mỗi đề mục trong Wikipedia có một nút "Edit this page –Biên tập trang này", cho phép bất cứ ai lướt theo có thể thêm vào hay xoá nội dung của trang đó.

Nó bắt đầu với sự thực, Lih giải thích, rằng "bởi vì các wiki cung cấp một khả năng theo dõi trạng thái của đề mục, xem xét các thay đổi riêng biệt, và thảo luận các vấn đề, chúng hoạt động như phần mềm xã hội. Các Wiki Website cũng theo dõi và lưu mọi thay đổi đưa ra với mỗi đề mục, thế nên không thao tác nào mang tính phá huỷ lâu dài cả. Wikipedia hoạt đồng bằng đồng thuận, với những người dùng cho thêm hay sửa nội dung trong khi cố đạt điểm chung dọc đường.

"Tuy vậy, công nghệ bản thân nó là không đủ," Lih viết. Wales đã tạo ra một chính sách biên tập để duy trì quan điểm trung lập (QĐTL) như một nguyên lí chỉ đạo … Theo các nguyên tắc chỉ đạo của Wikipedia, "QĐTL cố gắng trình bày các ý tưởng và các sự thực theo cách sao cho cả những người ủng hộ lẫn những người phản đối có thể tán thành …'Kết quả là, các đề mục về các vấn đề hay gây tranh cãi như toàn cầu hoá đã được lợi từ tính chất hợp tác và toàn cầu của Wikipedia. Trong hai năm vừa qua mục từ này đã có hơn 90 biên tập lại bởi những người đóng góp từ Hà Lan, Bỉ, Thuỵ Điển, Vương quốc Anh, Úc, Brazil, Hoa Kì, Malaysia, Nhật Bản và Trung Quốc. Nó cung cấp cái nhìn nhiều mặt về các vấn đề từ Tổ chức Thương mại Thế giới và các công ty đa quốc gia đến phong trào chống toàn cầu hoá và những đe doạ đối với đa dạng văn hoá. Đồng thời những người cộng tác ác ý được kiểm soát bởi vì dễ vô hiệu hoá hành động phá hoại. Những người dùng chuyên tâm đi vô hiệu hoá sự phá hoại, theo dõi danh mục các thay đổi mới đây, giải quyết các vấn đề trong vòng phút, nếu không phải trong giây. Một đề mục bị xoá có thể được phục hồi nhanh chóng quay lại một phiên bản có thể chấp nhận được với chỉ một cú nháy nút. Sự bất đối xứng căn bản này lật bàn cân theo hướng có lợi cho các thành viên hữu ích và hợp tác của cộng đồng wiki, cho phép chất lượng nội dung thắng thế." Một bài trên Newsweek về Wikipedia (1-11-2004)

trích Angela Beesley, một cộng tác viên tình nguyện từ Essex, Anh, và một người tự nhận nghiện Wikipedia theo dõi sự chính xác của hơn một ngàn mục từ: “Một bách khoa thư cộng tác nghe như một ý tưởng điên rồ, song nó tự chủ một cách tự nhiên.”

Trong khi đó, Jimmy Wales vừa mới bắt đầu. Anh bảo Newsweek rằng anh sẽ mở rộng thành Wiktionary, một từ điển và từ điển nhóm nghĩa; Wikibooks, các sách giáo khoa và cẩm nang; và Wikiquote, một sách chứa các lời trích dẫn. Anh nói anh có một mục đích đơn giản: cho “mỗi cá thể đơn nhất tiếp cận miễn phí đến tổng tất cả tri thức con người.” Đạo lí của Wales là mọi người phải có quyền truy cập tự do đến tất cả tri thức loài người chắc chắn là chân thành, nhưng nó cũng đưa chúng ta đến mặt gây tranh cãi của nguồn mở: Nếu mỗi người đóng góp vốn trí tuệ của mình mà không lấy tiền, sẽ lấy đâu ra nguồn lực cho sự đổi mới sáng tạo mới? Chẳng phải chúng ta sẽ kết thúc trong những tranh cãi pháp lí bất tận về phần nào của bất cứ đổi mới nào là do cộng đồng làm ra để cho không, và có nghĩa là giữ theo cách đó, và phần nào do công ty vì lợi nhuận nào đó đưa thêm vào và phải thanh toán để cho công ty ấy có thể kiếm tiền nhằm thúc đẩy đổi mới nữa? Tất cả các câu hỏi này được một dạng cộng tác tự tổ chức khác, ngày càng được dân chúng ưa thích – phong trào phần mềm miễn phí – nêu ra. Theo Web site openknowledge.org, “Phong trào phần mềm miễn phí/nguồn mở bắt đầu với văn hoá ‘hacker’ của các phòng thí nghiệm khoa học máy tính Hoa Kì (Stanford, Berkeley, Carnegie Mellon, và MIT) trong các năm 1960 và 1970. Cộng đồng các lập trình viên còn nhỏ, và gắn bó với nhau. Mã được chuyển tới chuyển lui giữa các thành viên của cộng đồng- nếu bạn có một cải tiến bạn được mong đợi để đưa mã của bạn cho cộng đồng các nhà phát triển. Giữ mã đã được coi là vụng về - rốt cuộc, bạn hưởng lợi từ công việc của bạn bè mình, bạn phải đáp trả lại thiện ý.”

Phong trào phần mềm miễn phí, tuy vậy, đã và vẫn được gây cảm hứng bởi lí tưởng đạo đức rằng phần mềm phải là miễn phí và sẵn có cho tất cả mọi người, và nó dựa vào sự cộng tác nguồn mở để giúp tạo ra phần mềm tốt nhất có thể để phát không. Cách tiếp cận này là hơi khác cách tiếp cận của những người chủ trương nguồn lực tri tuệ chung, như Apache. Họ nhìn open-sourcing như một công cụ ưu việt về kĩ thuật để làm phần mềm và các đổi mới khác, và trong khi Apache là sẵn có miễn phí cho mọi người, không hề có vấn đề

gì với phần mềm thương mại được xây dựng trên đỉnh nó. Nhóm Apache cho phép bất cứ ai tạo ra một công trình phái sinh và sở hữu nó, miễn là anh ta thừa nhận đóng góp củaApache.

Mục tiêu hàng đầu của phong trào phần mềm miễn phí, tuy vậy, là để kiếm càng nhiều người càng tốt để viết, cải tiến, và phân phối phần mềm miễn phí, vì niềm tin chắc rằng điều này sẽ trao quyền cho mọi người và giải phóng các cá nhân khỏi sự kìm kẹp của các công ty toàn cầu. Nói chung, phong trào phần mềm miễn phí cấu trúc các licence của nó sao cho nếu phần mềm thương mại của bạn lấy trực tiếp từ bản quyền phần mềm miễn phí của họ, thì họ cũng muốn phần mềm của bạn là miễn phí.

Năm 1984, theo Wikipedia, một nhà nghiên cứu của MIT và một trong những cựu hacker này, Richard Stallman, đã khởi đầu "phong trào phần mềm miễn phí" cùng với nỗ lực để xây dựng một hệ điều hành miễn phí được gọi là GNU. Để khuyến khích phần mềm miễn phí, và để đảm bảo rằng mã của nó luôn có thể được sửa đổi và sẵn có miễn phí cho tất cả mọi người, Stallman đã thành lập Quỹ Phần mềm Miễn phí và cái gọi là Licenese Công cộng Chung GNU [General Public Licencse] (GPL). GPL quy định rằng những người dùng mã nguồn có thể sao, thay đổi, cập nhật mã, miễn là họ làm cho những thay đổi có thể kiếm được dưới cùng license như mã gốc. Năm 1991, một sinh viên ở Đại học Helsinki có tên là Linus Torvalds, xuất phát dựa vào sáng kiến của Stallman, đã yết công khai hệ điều hành Linux của mình để cạnh tranh với hệ điều hành Windows của Microsoft và mời các kĩ sư khác và các geek trực tuyến thử cải thiện nó-miễn phí. Kể từ lần niêm yết đầu tiên của Tovalds, các nhà lập trình trên khắp thế giới đã thao tác, thêm, mở rộng, vá, và cải thiện hệ điều hành GNU/Linux, mà license của nó nói bất cứ ai có thể tải mã nguồn xuống và cải thiện nó song phải để cho phiên bản cập nhật cho mọi người khác dùng miễn phí. Tovalds khăng khăng là Linux phải luôn luôn miễn phí. Các công ty bán những cải tiến phần mềm nâng cao Linux hay thích nghi nó đối với một số chức năng nhất định phải rất cẩn thận đừng chạm đến bản quyền của nó trong các sản phẩm thương mại của mình.

Khá giống Windows, Linux đưa ra một họ các hệ điều hành có thể được thích nghi để chạy trên các máy tính để bàn nhỏ nhất, các máy xách tay, cầm tay, và thậm chí đồng hồ đeo

tay, lên đến cả các siêu máy tính lớn nhất và các máy tính lớn. Như thế một đứa trẻ ở Ấn Độ với một PC rẻ có thể học những cách hoạt động bên trong của cùng hệ điều hành chạy trong một số trung tâm dữ liệu lớn nhất của [Tổng công ty] Hoa Kì. Linux có một đội quân các nhà phát triển khắp toàn cầu làm việc để làm cho nó tốt hơn. Khi tôi viết đoạn này của cuốn sách, một buổi chiều tôi đi picnic đến nhà ở miền quê Virginia của Pamela và Malcolm Baldwin, những người mà vợ tôi quen qua việc là thành viên của hội đồng quản trị của World Learning, một NGO về giáo dục. Trong bữa ăn tôi nói là tôi nghĩ sẽ đi Mali để xem thế giới phẳng đến thế nào nhìn từ rìa ngoài nhất của nó - thị trấn Timbuktu. Peter con trai nhà Baldwin tình cờ làm việc ở Mali với tư cách một bộ phận của cái gọi là GreekCorps, giúp đưa công nghệ vào các nước đang phát triển. Vài ngày sau bữa ăn, tôi nhận được một e-mail từ Pamela bảo tôi rằng bà đã bàn với Peter về đi cùng tôi đến Timbuku, sau đó bà viết thêm đoạn sau, đoạn nói cho tôi mọi thứ tôi muốn biết và bớt cho tôi cả một chuyến đi: "Peter nói dự án của nó là tạo ra các mạng không dây qua vệ tinh, làm các anten từ các chai soda nhựa và các tấm lưới che cửa sổ [bằng kim loại]! Dường như mọi người ở Mali đều dùng Linux ..."

"Mọi người ở Mali dùng Linux." Chắc chắn có một chút phóng đại, nhưng nó là một lối nói ta nghe thấy chỉ trong thế giới phẳng.

Phong trào phần mềm miễn phí đã trở thành thách thức đáng gờm đối với Microsoft và một số công ty phần mềm toàn cầu lớn khác. Như tạp chí Fortune tường thuật ngày 23-2-2004, "Sự sẵn có của phần mềm cơ bản và hùng mạnh này, hoạt động trên các vi xử lí phổ biến khắp mọi nơi của Intel, trùng với sự tăng trưởng bùng nổ của Internet. Linux mau chóng nhận được sự noi theo toàn cầu giữa các nhà lập trình và những người sử dụng trong kinh doanh ... Cuộc cách mạng đi xa hơn Linux một chút... Hầu như bất cứ loại phần mềm nào [hiện nay] có thể tìm được ở dạng nguồn mở. Web site SourceForge.net, nơi gặp gỡ của các nhà lập trình, liệt kê con số gây sửng sốt 86.000 chương trình đang tiến triển. Hầu hết là các dự án nhỏ bởi và cho các geek, nhưng hàng trăm [chương trình] có giá trị thực sự ... Nếu bạn ghét móc 350 $ để mua Microsoft Office hay 600 $ cho Adobe Photoshop, thì OpenOffice.org và Gimp là các lựa chọn miễn phí chất lượng cao đáng ngạc nhiên." Các công ty lớn như Google, E☼Trade, và Amazon, bằng kết hợp các thành phần server hàng hoá trên

cơ sở Intel với hệ điều hành Linux, đã có khả năng cắt chi tiêu công nghệ của họ một cách đầy kịch tính – và có nhiều kiểm soát hơn với phần mềm của mình.

Vì sao có nhiều người đến vậy sẵn sàng viết phần mềm để cho không? Một phần là do thách thức khoa học thuần tuý, điều không bao giờ nên đánh giá thấp. Một phần bởi vì tất cả họ đều căm ghét Microsoft vì cách nó chế ngự thị trường đến vậy và, theo cách nhìn của nhiều người hay bực mình, ức hiếp tất cả mọi người khác. Một phần là vì họ tin rằng phần mềm nguồn mở có thể được giữ tươi hơn và ít lỗi hơn bất cứ phần mềm thương mại nào, bởi vì nó liên tục được cập nhật bởi một đội quân của các nhà lập trình không được trả tiền. Và một phần vì một số công ty công nghệ lớn nào đó trả tiền cho các kĩ sư làm việc trên Linux và các phần mềm khác, hi vọng nó sẽ cắt thị phần của Microsoft và làm cho nó thành một đối thủ cạnh tranh yếu hơn ở khắp nơi. Có nhiều động cơ hoạt động ở đây, và không phải tất cả chúng là vị tha. Tuy vậy, khi đặt tất cả chúng lại với nhau, chúng tạo ra một phong trào rất hùng mạnh sẽ tiếp tục là một thách thức lớn cho toàn bộ mô hình phần mềm thương mại về mua một chương trình và sau đó tải các sửa lỗi và mua bản cập nhật của nó.

Cho đến nay, hệ điều hành Linux là thành công nổi tiếng nhất giữa các dự án phần mềm nguồn mở miễn phí thách thức Microsoft. Nhưng Linux chủ yếu được các trung tâm dữ liệu công ty lớn sử dụng, chứ không phải các cá nhân. Tuy nhiên, tháng 11-2004, [Quỹ] Mozilla Foundation, một nhóm phi lợi nhuận ủng hộ phần mềm nguồn mở, phát hành Firefox, một Web browser miễn phí mà người viết về công nghệ ở New York Times Randall Stross (19-12-2004) đã mô tả như rất nhanh và đầy các tính năng mà Internet Explorer của Microsoft không có. Firefox 1.0, dễ cài đặt, được phát hành 9-11. “Chỉ một tháng sau,” Stross tường thuật, “quỹ kỉ niệm một cột mốc đáng để ý: 10 triệu lần tải xuống.” Các khoản quyên góp từ các fan am hiểu của Firefox đã trả quảng cáo hai trang trên The New York Times. “Với Firfox,” Stross nói thêm, “phần mềm nguồn mở chuyển từ back-office khó hiểu sang nhà của bạn, và sang nhà của cha mẹ bạn’nữa. (Con cái bạn ở đại học đã dùng nó rồi). Nó tao nhã, dễ dùng như Internet Explorer và, hấp dẫn nhất, được bảo vệ tốt hơn nhiều để chống các loại virus, worm [sâu] và snoop [phần mềm nghe lén]. Microsoft đã luôn coi sự tích hợp chặt của Internet Explorer là một tính năng hấp dẫn. Firfox cưỡi nhẹ nhành trên đỉnh Windows,

tách biệt khỏi hệ điều hành làm cơ sở mà chủ tịch Mozilla Foundation, Michell Baker, gọi là một 'sự phòng thủ tự nhiên'. Lần đầu tiên Internet Explorer mất thị phần. Theo một khảo sát toàn cầu được tiến hành tháng Mười Một vừa qua bởi OneStat.com, một công ty ở Amsterdam phân tích Web, thị phần của Internet Explorer sụt xuống dưới 85 phần trăm, năm điểm phần trăm thấp hơn tháng Năm. Firfox bây giờ có gần 5 phần trăm thị phần, và phần đó đang tăng."

Sẽ không ngạc nhiên là các quan chức Microsoft không phải là những người tin vào khả năng tồn tại hay vào các ưu điểm của dạng phần mềm miễn phí nguồn mở. Trong tất cả các vấn đề mà tôi đề cập đến trong cuốn sách này, không vấn đề nào kích thích nhiều say mê từ những người ủng hộ và những người phản đối hơn là open-source. Sau khi dùng một số thời gian với cộng đồng nguồn mở, tôi muốn nghe cái Microsoft cần phải nói, vì đây sẽ là một cuộc tranh cãi quan trọng, quyết định nguồn mở trở thành một lực làm phẳng đích đáng đến mức nào.

Điểm đầu tiên của Microsoft là, Làm thế nào để thúc đẩy đổi mới tiến lên nếu mọi người làm việc không lấy tiền và cho không công trình của họ? Vâng, Microsoft nói, tất cả nghe đẹp đẽ và thân thiện rằng tất cả chúng ta vừa cùng nhau lên trực tuyến và viết phần mềm miễn phí bởi nhân dân và cho nhân dân. Nhưng nếu những người đổi mới sáng tạo sẽ không được thưởng cho các đổi mới của mình, khuyến khích cho đổi mới mở đường sẽ cạn kiệt và cũng vậy tiền cho R&D sâu thực sự cần đến để tạo ra sự tiến bộ trong lĩnh vực ngày càng phức tạp này. Sự thực rằng Microsoft đã tạo ra hệ điều hành PC chuẩn thắng cuộc trên thương trường, nó lập luận, đã tạo ra nguồn tiền tài trợ cho phép Microsoft tiêu hàng tỉ dollar cho R&D để phát triển Microsoft Office, một trọn bộ các ứng dụng mà bây giờ nó có thể bán hơn 100 $ một chút.

"Microsoft thừa nhận rằng có nhiều khía cạnh của phong trào nguồn mở là hấp dẫn, đặc biệt xung quanh quy mô, sự cộng tác cộng đồng, và các khía cạnh truyền thông," Craig Mundie, tổng giám đốc công nghệ của Microsoft, nói. "Nhưng về cơ bản chúng tôi tin vào ngành phần mềm thương mại, và một số biến thể của mô hình nguồn mở công kích mô hình kinh tế cho phép các công ty để tạo dựng việc kinh doanh về phần mềm. Vòng thiện về đổi

mới, phần thưởng, tái đầu tư, và đổi mới nhiều hơn là cái đã dẫn đến tất cả các đột phá lớn trong nghành của chúng ta. Việc kinh doanh phần mềm như chúng ta biết là một việc kinh doanh kinh tế quy mô. Bạn tiêu trước hàng tấn tiền để phát triển một sản phẩm phần mềm, rồi chi phí biên để sản xuất mỗi sản phẩm là rất nhỏ, nhưng nếu anh bán rất nhiều, anh thu lại được khoản đầu tư của mình và sau đó tái đầu tư lợi nhuận vào phát triển thế hệ [sản phẩm] mới. Nhưng khi bạn khăng khăng rằng không được tính tiền phần mềm, bạn chỉ có thể cho không, bạn lấy việc kinh doanh phần mềm khỏi sự kinh doanh theo quy mô kinh tế".

Bill Gates nói thêm, "Bạn cần chủ nghĩa tư bản [để dẫn dắt đổi mới]. Để có [một phong trào] nói đổi mới không xứng đáng phần thưởng kinh tế là trái với phía mà thế giới đi tới. Khi tôi nói với những người Trung Quốc, họ ước mơ lập một công ty. Họ không nghĩ, 'tôi sẽ làm thợ cắt tóc ban ngày và làm phần mềm miễn phí ban đêm' … Khi bạn có khủng hoảng an ninh trong hệ thống [phần mềm] của mình, bạn không muốn nói, 'Gã thợ cắt tóc ở đâu'?"

Khi chúng ta chuyển vào thế giới phẳng này, và có lực lượng lao động to lớn này do Web cho phép, với tất cả các công cụ cộng tác này, sẽ không có dự án nào là quá nhỏ cho các thành viên nào đó của lực lượng lao động này để đảm nhiệm, hay sao chép, hay sửa đổi – miễn phí. Ai đó ở đó sẽ thử tạo ra các phiên bản miễn phí của mọi loại phần mềm hay thuốc hay âm nhạc. "Thế thì làm sao các sản phẩm giữ được giá trị của chúng?" Mundie hỏi. "Và nếu các công ty không thể lấy được giá trị hợp lí từ các sản phẩm của họ, sự đổi mới sẽ có tiến lên trong lĩnh vực này hay lĩnh vực khác, với tốc độ mà nó có thể hay phải là?" Chúng ta có thể luôn tính đến một phong trào nguồn mở tự tổ chức đến cùng nhau để đưa các thứ tiến lên không mất tiền?

Có vẻ đối với tôi, chúng ta ở giai đoạn còn quá sớm trong lịch sử của sự làm phẳng thế giới để trả lời các câu hỏi này. Nhưng chúng sẽ cần các câu trả lời, và không chỉ cho Microsoft. Cho đến nay – và có thể đây là một phần của câu trả lời tầm dài – Microsoft đã có khả năng hi vọng ở sự thực rằng chỉ thứ đắt hơn phần mềm thương mại là phần mềm miễn phí. Ít công ty lớn có thể đơn giản tải Linux xuống từ Web và hi vọng nó hoạt động cho tất cả các nhiệm vụ của họ. Nhiều thiết kế và kĩ thuật hệ thống cần phải đi cùng nó và ở trên nó để biến nó phù hợp với các nhu cầu cụ thể của một công ty, đặc biệt cho các hoạt động tinh vi,

quy mô lớn, và quyết định đến sứ mệnh. Cho nên khi bạn tính tổng tất cả chi phí thích nghi hệ điều hành Linux đối với các nhu cầu của công ty bạn và nền phần cứng cụ thể của nó và các ứng dụng, Microsoft lập luận, nó có thể có tổng chi phí nhiều như hoặc hơn Windows.

Vấn đề thứ hai Microsoft nêu lên về toàn bộ phong trào nguồn mở này phải giải quyết là làm sao chúng ta theo dõi được ai sở hữu mẩu nào của bất cứ đổi mới nào trong một thế giới phẳng, nơi một số được tạo ra miễn phí và phần khác được xây dựng trên nó vì lợi nhuận. Các nhà lập trình Trung Quốc sẽ thật sự tôn trọng các quy định của Quỹ Phần mềm Miễn phí? Ai sẽ cai quản tất cả việc này?

"Một khi bạn bắt đầu xã hội hoá dân cư toàn cầu về ý tưởng rằng phần mềm hay bất cứ đổi mới khác nào được cho là miễn phí, nhiều người sẽ không phân biệt giữa phần mềm miễn phí, các dược phẩm miễn phí, âm nhạc miễn phí, hay các patent miễn phí về thiết kế ôtô," Mundie lí lẽ. Có sự thật nào đó trong điều này. Tôi làm việc cho một tờ báo, đó là nơi trả lương cho tôi. Nhưng tôi tin rằng tất cả các báo trực tuyến phải là miễn phí, và về nguyên lí tôi từ chối trả tiền cho đặt báo trực tuyến đối với The Wall Street Journal. Tôi đã không đọc bản trên giấy của The New York Times thường xuyên hai năm nay. Tôi đọc nó trực tuyến. Song nếu thế hệ con gái tôi, do được nuôi để nghĩ rằng báo chí là cái gì đó phải được truy cập miễn phí, lớn lên và từ chối trả tiền cho báo giấy? Hừ..ừ. Tôi thích Amazon.com cho đến khi nó bắt đầu cung cấp một nền toàn cầu không chỉ bán các sách mới của tôi mà cả các phiên bản cũ. Và tôi vẫn không chắc sẽ cảm thấy ra sao về việc Amazon chào các đoạn của cuốn sách này có thể được lướt trực tuyến miễn phí.

Mundie lưu ý một công ty ôtô lớn của Mĩ mới phát hiện ra là một số hãng Trung Quốc đã dùng công nghệ quét số mới để quét toàn bộ chiếc ôtô và sản ra hàng loạt các mô hình thiết kế với sự trợ giúp của máy tính tất cả các bộ phận trong vòng một thời gian rất ngắn. Sau đó họ có thể nạp các thiết kế đó vào các robot công nghiệp và nhanh mà không ồn ào tạo ra một bản sao hoàn hảo của một chiếc xe GM- mà không phải chi bất cứ khoản tiền nào cho R&D. Các nhà sản xuất ôtô Mĩ chẳng bao giờ nghĩ họ có bất cứ gì để lo về sự sinh sản vô tính toàn bộ các xe của họ, song ở thế giới phẳng, căn cứ vào các công nghệ sẵn có ở đấy, điều đó không còn đúng nữa. Điểm mấu chốt của tôi là thế này: Open-source là một lực làm

phẳng quan trọng bởi vì nó làm cho nhiều công cụ, từ phần mềm đến bách khoa toàn thư, sẵn có miễn phí, mà hàng triệu người quanh thế giới đã phải mua để được dùng, và bởi vì mạng nguồn mở kết hợp -với các ranh giới mở của chúng và cách tiếp cận đến- một-là-đến-tất-cả - có thể thách thức cấu trúc thứ bậc với một mô hình chiều ngang về đổi mới rõ ràng hoạt động trong các lĩnh vực có số lượng ngày càng tăng. Apache và Linux mỗi cái đã giúp đẩy chi phí của việc sử dụng tính toán và Internet theo những cách làm phẳng một cách sâu sắc. Phong trào này sẽ không mất đi. Quả thực, có thể nó mới chỉ vừa bắt đầu với một sự khát khao to lớn, và ngày càng tăng có thể áp dụng cho nhiều ngành. Như The Economist (10-7-2004) bối rối, "một số người cuồng tín thậm chí còn lí lẽ rằng cách tiếp cận nguồn mở đại diện cho một mô hình mới, mô hình hậu tư bản chủ nghĩa về sản xuất."

Điều đó có thể tỏ ra là đúng. Nếu vậy, thì chúng ta có các vấn đề to lớn về cai quản toàn cầu để sắp xếp ai sở hữu cái gì và các cá nhân và các công ty sẽ kiếm lời thế nào từ việc tạo ra chúng.

Lực làm phẳng # 5: Outsourcing [thuê nguồn ngoài]

Y2K

India (Ấn Độ) đã trải qua những thăng trầm từ khi nó giành được độc lập ngày 15-8-1947, nhưng trong chừng mực nào đấy nó có thể được nhớ lại như nước may mắn nhất trong lịch sử cuối thế kỉ hai mươi.

Cho đến gần đây, Ấn Độ đã là nước được biết đến trong giới ngân hàng như "người mua thứ cấp". Bạn luôn muốn là người mua thứ cấp trong kinh doanh- [là] người mua khách sạn hay sân golf hay siêu thị sau khi người chủ sở hữu đầu tiên đã phá sản và các tài sản của nó được ngân hàng bán với giá mười cent cho một dollar. Thế đấy, những người người mua đầu tiên của tất cả cáp được đặt bởi tất cả các công ty cáp quang đó – các công ty nghĩ họ sẽ trở nên giàu có không ngừng trong một vũ trụ số mở rộng không ngừng – đã là các cổ đông Mĩ của chúng. Khi bong bóng vỡ, họ bị bỏ lại nắm giữ cổ phiếu hoặc vô giá trị hoặc bị giảm [giá trị] rất nhiều. Những người Ấn Độ, thực tế, đã trở thành những người mua thứ cấp của các công ty cáp quang.
Họ thực tế đã không mua các cổ phần, họ chỉ được lợi từ quá thừa dung lượng cáp quang, điều có nghĩa là họ và các khách hàng Mĩ của họ có dịp sử dụng tất cả cáp đó hầu như miễn phí. Đây là một dịp may bất ngờ khổng lồ cho Ấn Độ (và ở mức độ ít hơn cho Trung Quốc, Liên Xô trước đây, và Đông u), bởi vì lịch sử cận đại của Ấn Độ là gì? Ngắn gọn, Ấn Độ là một nước hầu như không có tài nguyên tự nhiên đã làm một việc rất tốt – khai thác đầu óc của người dân của mình bằng giáo dục một phần tương đối lớn giới ưu tú của nó về khoa học, kĩ thuật và y học. Năm 1951, thuộc về công trạng lâu dài của ông, Jawaharlal Nehru, thủ tướng Ấn Độ đầu tiên, đã xây dựng viện đầu tiên trong bảy Viện Công nghệ Ấn Độ (IIT) ở thành phố miền đông Kharagpur. Trong năm mươi năm kể từ khi đó, hàng trăm ngàn người Ấn Độ đã tranh đua để được vào học và tốt nghiệp từ các Học Viện IIT này và các đại học tư tương đương của chúng (cũng như sáu Học Viện Quản lí Ấn Độ
-IIM, dạy quản trị kinh doanh). Căn cứ vào dân số hơn một tỉ của Ấn Độ, sự cạnh tranh này tạo ra một chế độ nhân tài tri thức phi thường. Nó giống một nhà máy, cho ra lò và xuất

khẩu một số tài năng kĩ thuật, khoa học máy tính, và phần mềm có năng khiếu nhất trên thế giới.

Chao ôi, đây là một trong vài việc mà Ấn Độ đã làm đúng. Vì hệ thống chính trị của nó thường loạn chức năng, gắn với sở thích ủng hộ Soviet, ủng hộ kinh tế học xã hội chủ nghĩa của Nehru, đã bảo đảm rằng cho đến tận giữa các năm 1990 Ấn Độ đã không thể cung cấp việc làm tử tế cho hầu hết các kĩ sư tài năng đó. Như thế Mĩ đã là người mua thứ cấp của năng lực trí tuệ Ấn Độ! Nếu là một người Ấn Độ thông minh và có giáo dục, cách duy nhất bạn có thể phát huy khả năng của mình đã là bỏ nước và, lí tưởng nhất, đi Mĩ, nơi khoảng hai mươi lăm ngàn người tốt nghiệp các trường kĩ thuật Ấn Độ đã định cư từ 1953, làm giàu nhiều cho quỹ trí tuệ Mĩ nhờ sự giáo dục của họ, được bao cấp bởi những người đóng thuế Ấn Độ.

"IIT trở thành các hòn đảo ưu tú bằng cách không cho phép sự giảm chất lượng hệ thống Ấn Độ làm giảm các tiêu chuẩn chính xác của chúng," The Wall Street Journal (16-4-2003) lưu ý. "Anh không thể đút lót để được vào một IIT … Các ứng viên chỉ được chấp nhận nếu họ qua được một cuộc thi tuyển gay go. Chính phủ không can thiệp vào chương trình giảng dạy, và công việc học đòi hỏi khắt khe … Có thể lí lẽ, vào một IIT khó hơn vào Harvard hay MIT … Cựu sinh viên IIT Vinod Khosla, đồng sáng lập ra Sun Microsystem, nói: 'Khi tôi tốt nghiệp IIT Delhi và sang Carnegie Mellon để học Thạc sĩ, tôi nghĩ mình dạo chơi vì nó rất dễ so với vốn học mà tôi nhận được ở IIT'."

Trong hầu hết năm mươi năm đầu, các viện IIT này là một trong những món hời lớn nhất mà Mĩ đã từng được. Cứ như là ai đó đã đặt một ống hút trí óc nạp đầy ở New Delhi và đổ vào Palo Alto.

Và rồi Netscape, phi điều tiết hoá viễn thông 1996, và Global Crossing và các bạn cáp quang của nó đến. Thế giới trở nên phẳng và toàn bộ câu chuyện lộn đầu đuôi. "Ấn Độ không có tài nguyên hay hạ tầng cơ sở gì" Dinakar Singh, một trong những giám đốc quỹ tự bảo hiểm [hedge-fund] được tôn trọng nhất ở phố Wall nói, bố mẹ của ông đã tốt nghiệp ở một IIT và sau đó di cư sang Mĩ, nơi ông được sinh ra. "Nó đã tạo ra những người với chất

lượng và bằng số lượng. Song rất nhiều trong số họ đã mục rữa như rau cỏ ở các bến cảng Ấn Độ. Chỉ một số rất ít có thể lên tàu và thoát khỏi. Chuyện đó sẽ không bao giờ xảy ra nữa, vì chúng ta đã xây con tàu vượt đại dương này, được gọi là cáp quang... Trong hàng thập kỉ bạn phải rời khỏi Ấn Độ để trở thành chuyên gia... Bây giờ bạn có thể plug [cắm] vào thế giới từ Ấn Độ. Bạn không cần phải đến Yale và không cần phải làm việc cho Goldman Sachs [như tôi đã phải]."

Ấn Độ đã chẳng bao giờ có thể đủ khả năng chi trả cho dải băng thông để kết nối Ấn Độ có đầu óc với Mĩ có công nghệ cao, vì thế các cổ đông Mĩ chi trả cho việc đó. Chắc chắn, đầu tư quá mức có thể là tốt. Sự đầu tư quá mức vào đường sắt đã hoá ra là một lợi ích to lớn cho nền kinh tế Mĩ. "Song đầu tư quá mức vào đường sắt chỉ giới hạn trong quốc gia riêng của bạn và các lợi ích cũng thế," Singh nói. Trong trường hợp đường sắt kĩ thuật số, "những người ngoại quốc là những người được lợi." Ấn Độ được đi miễn phí.

Vui đi nói chuyện với người Ấn Độ những người nổi bật chính xác vào lúc các công ty Mĩ bắt đầu phát hiện ra họ có thể thu hút năng lực trí óc của Ấn Độ ở Ấn Độ. Một trong số họ là Vivek Paul, hiện là chủ tịch của Wipro, công ty phần mềm Ấn Độ khổng lồ. "Về nhiều mặt cách mạng [outsourcing] công nghệ thông tin Ấn Độ bắt đầu với việc General Electric sang đây. Ta đang nói về cuối các năm 1980 đầu các năm 1990. Khi đó, Texas Instrument đã tiến hành thiết kế chip nào đó ở Ấn Độ. Một số nhà thiết kế chủ chốt của họ [ở Mĩ] là những người Ấn Độ, và cơ bản họ đã để cho họ về quê và làm việc từ đó [dùng các mạng truyền thông khá thô thiển lúc đó để liên lạc]. Khi đó, tôi chỉ huy hoạt động cho GE Medical Systems ở Bangalore. [Chủ tịch GE] Jack Welch đến Ấn Độ năm 1989 và hoàn toàn bị Ấn Độ hấp dẫn như một nguồn lợi thế trí tuệ cho GE. Jack nói, 'Ấn Độ là một nước đang phát triển với năng lực trí tuệ phát triển.' Ông thấy một quỹ nhân tài có thể dùng làm đòn bẩy. Nên ông nói, 'Chúng ta tiêu nhiều tiền để làm phần mềm. Không thể làm việc gì đó cho phòng IT của chúng ta ở đây? Vì Ấn Độ đã đóng thị trường của mình đối với các công ty công nghệ nước ngoài, như IBM, các công ty Ấn Độ phải khởi động các nhà máy riêng của mình để làm PC và máy chủ, và Jack cảm thấy nếu họ có thể làm việc đó cho họ, họ có thể làm việc đó cho GE.

Để làm dự án, Welch đã cử một tổ do CIO [giám đốc thông tin] của GE dẫn đầu sang Ấn Độ kiểm tra khả năng. Lúc đó Paul cũng đăng kí như giám đốc phát triển kinh doanh của GE ở Ấn Độ. "Cho nên công việc của tôi là hộ tống CIO, đầu 1990, trong chuyến đi đầu tiên của ông ta," ông nhớ lại. "Họ đến với một số dự án thử để khởi động. Tôi nhớ nửa đêm đi đón họ ở sân bay Delhi với một đoàn xe Ấn Độ, xe Ambassador, dựa vào thiết kế Morris Minor rất lỗi thời của các năm 1950. Mỗi người trong chính phủ có một chiếc. Cho nên chúng tôi có đoàn năm xe và từ sân bay về thành phố. Tôi ở xe sau, ở một điểm tôi nghe tiếng nổ lớn, và tôi nghĩ, cái gì thế? Tôi vọt lên đầu, và mui xe đi đầu bay ra và đập vỡ kính chắn gió - với những người GE ở trong! Thế là toàn bộ đoàn xe của các nhà điều hành GE lái vào vệ đường, và tôi chỉ có thể nghe thấy họ nói cho chính họ, 'Đây là nơi mà chúng ta mua phần mềm à?'"

May cho Ấn Độ, đội GE đã không bị chất lượng tồi của xe Ấn Độ làm nản chí. GE đã quyết định cắm rễ, bắt đầu một dự án phát triển chung với Wipro. Các công ty khác đã thử các mô hình khác nhau. Nhưng đấy vẫn là những ngày trước cáp quang. Simon & Schuster, nhà xuất bản sách, thí dụ, chuyển sách của nó đến Ấn Độ và trả những người Ấn Độ 50 $ một tháng (so với 1.000 $ tháng ở Hoa Kì) để đánh máy chúng bằng tay vào máy tính, biến các cuốn sách thành các file điện tử có thể được biên tập hay sửa đổi dễ dàng trong tương lai – đặc biệt các từ điển, liên tục cần cập nhật. Năm 1991, Manmohan Singh, bộ trưởng bộ tài chính Ấn Độ lúc đó, bắt đầu mở nền kinh tế Ấn Độ cho đầu tư nước ngoài và đưa cạnh tranh vào ngành viễn thông Ấn Độ để kéo giá xuống. Để thu hút nhiều đầu tư nước ngoài hơn, Singh đã làm cho các công ty đặt các trạm vệ tinh dễ hơn nhiều ở Bangalore, cho nên họ có thể nhảy qua hệ thống điện thoại Ấn Độ và kết nối với các cơ sở trong nước của họ ở Mĩ, châu Âu, hay Châu Á. Trước đó, chỉ Texas Instruments đã sẵn sàng đương đầu với bộ máy quan liêu Ấn Độ, để trở thành công ty đa quốc gia đầu tiên thiết lập một trung tâm thiết kế mạch và phát triển ở Ấn Độ năm 1985. Trung tâm TI ở Bangalore đã có trạm vệ tinh riêng của mình nhưng đã chịu đau khổ vì có một quan chức chính phủ Ấn Độ giám sát nó - với quyền khám xét bất cứ mẩu dữ liệu vào ra nào. Singh đã nới lỏng tất cả những bó buộc đó sau 1991. Không lâu sau đó, năm 1994, HealthScribe India, một công ty ban đầu một phần được các bác sĩ Ấn Độ-Mĩ tài trợ, được thành lập ỏ Bangalore để làm thuê ghi chép y tế cho các bác sĩ và các bệnh viện Mĩ. Các bác sĩ khi đó lấy các nghi chép bằng tay rồi đọc chúng

vào một máy Dictaphone cho một thư kí hay ai đó khác chép lại, việc thường tính bằng ngày hay tuần. HealthScribe dựng lên một hệ thống biến máy điện thoại ấn phím của bác sĩ thành một máy đọc chính tả. Bác sĩ bấm số và đơn giản đọc ghi chép của mình vào một PC có card âm thanh, nó số hoá âm thanh của ông. Ông ta có thể ngồi ở bất cứ đâu khi làm việc đó. Nhờ vệ tinh, một bà nội trợ hay sinh viên ở Bangalore có thể vào một máy tính và tải âm thanh đã số hoá của bác sĩ và ghi chép nó- không phải trong hai tuần mà trong hai giờ. Sau đó người này có thể chuyển vèo lại bằng vệ tinh ở dạng file văn bản có thể để vào hệ thống máy tính của bệnh viện và trở thành một phần của file hoá đơn. Vì có sự khác biệt mười hai giờ về thời gian với Ấn Độ, những người Ấn Độ có thể ghi chép trong khi các bác sĩ Mĩ ngủ, và file sẽ sẵn sàng và đợi đó sáng hôm sau. Đây là một đột phá quan trọng cho các công ty, bởi vì nếu từ Bangalore bạn có thể ghi chép một cách an toàn, hợp pháp, và đảm bảo các hồ sơ sức khoẻ, các báo cáo phòng thí nghiệm, và các chuẩn đoán của bác sĩ – ở một trong những ngành thích kiện tụng nhất trên thế giới- thì nhiều ngành khác cũng có thể nghĩ đến chuyện gửi một số công việc hậu trường [backroom] của họ để làm ở Ấn Độ nữa. Và họ đã làm thế. Nhưng nó vẫn còn bị hạn chế bởi khả năng vệ tinh có thể xử lí được, nơi có một độ trễ về âm thanh. (Mỉa mai thay, Gurujot Singh Khalsa, một trong những sáng lập viên của HealthScribe nói, ban đầu họ đã khai thác những người Ấn Độ ở Maine - tức là những người Mĩ gốc Ấn - để làm việc này, dùng một chút tiền liên bang được dành riêng cho các bộ lạc [nhóm dân cư thiểu số] để khởi động, nhưng họ chẳng bao giờ khiến họ quan tâm đủ để ráp thương vụ lại với nhau.) Chi phí của việc ghi chép ở Ấn Độ là khoảng một phần năm chi phí cho mỗi dòng để làm việc đó ở Hoa Kì, một sự chênh lệch thu hút sự chú ý của nhiều người.

Tuy vậy, vào cuối các năm 1990, Thần May Mắn đã bắt đầu toả sáng lên Ấn Độ từ hai hướng: Bong bóng cáp quang bắt đầu phồng lên, kết nối Ấn Độ với Hoa Kì, và khủng hoảng máy tính Y2K – cái gọi là sự cố lỗi thiên niên kỉ - bắt đầu kéo đến ở chân trời. Như bạn nhớ lại, lỗi Y2K là kết quả của sự thực rằng khi các máy tính được xây dựng, chúng có các đồng hồ nội bộ. Để tiết kiệm bộ nhớ, các đồng hồ này biểu diễn ngày tháng chỉ bằng sáu chữ số - hai cho tháng, hai cho ngày, và bạn đoán ra, hai chữ số cho năm. Điều đó có nghĩa là họ có thể đi lên chỉ đến 12/31/99. Vì thế khi lịch điểm ngày 1 tháng Giêng, năm 2000, nhiều máy tính cũ bị treo để ghi không phải 01/01/2000 mà là 01/01/00, và chúng có thể nghĩ đó một lần nữa lại là

1900 từ đầu. Nó có nghĩa là rất nhiều máy tính hiện có (các máy mới hơn được sản xuất với các đồng hồ tốt hơn) cần phải hiệu chỉnh lại đồng hồ nội bộ và các hệ thống liên quan của chúng; khác đi, thì e rằng, chúng có thể bị tắt máy, gây ra một khủng hoảng toàn cầu, căn cứ vào biết bao nhiêu hệ thống quản lí khác nhau -từ kiểm soát nước đến không lưu- đã được tin học hoá.

Công việc cứu chữa máy tính này là việc buồn tẻ khổng lồ. Ai trên thế giới có đủ kĩ sư phần mềm để làm tất cả việc đó? Câu trả lời: Ấn Độ, với tất cả các kĩ thuật viên từ tất cả các IIT đó và các đại học kĩ thuật tư nhân và các trường dạy máy tính.

Và như thế với Y2K sà xuống chúng ta, Mĩ và Ấn Độ bắt đầu hẹn hò với nhau, và quan hệ đó trở thành một lực làm phẳng to lớn, vì nó chứng tỏ cho rất nhiều việc kinh doanh khác nhau rằng sự kết hợp của PC, Internet, và cáp quang đã tạo ra khả năng của một hình thức hoàn toàn mới về cộng tác và tạo giá trị ngang: outsourcing. Bất cứ dịch vụ nào, call center, hoạt động hỗ trợ kinh doanh, hay công việc trí tuệ, những việc có thể được số hoá có thể được source [thuê làm] một cách toàn cầu cho nhà cung cấp rẻ nhất, khéo léo nhất, hay hiệu quả nhất. Dùng các trạm làm việc được kết nối bằng cáp quang, các nhà kĩ thuật Ấn Độ có thể chui vào các máy tính của công ty bạn và tiến hành tất cả việc hiệu chỉnh, cho dù họ ở xa nửa vòng thế giới.

"Công việc [nâng cấp Y2K] là công việc buồn tẻ không tạo cho họ một ưu thế cạnh tranh to lớn," Vivek Paul, nhà điều hành Wipro mà công ty của ông đã làm thuê một số công việc lao dịch Y2K, nói. "Vì thế tất cả các công ty Phương Tây bị thách thức đến nỗi không tin nổi để tìm ai đó khác có thể làm việc đó với càng ít tiền càng tốt. Họ nói, 'Chúng tôi chỉ muốn vượt qua năm 2000 chết tiệt này!'Vì thế họ bắt đầu làm việc với các công ty [công nghệ] Ấn Độ các công ty mà khác đi có thể họ chẳng thèm làm với."

Dùng lối nói của tôi, họ đã sẵn sàng đi đến một hẹn hò mù quáng với Ấn Độ. Họ đã sẵn sàng "bố trí". Jerry Rao nói thêm, "đối với những người khác nhau Y2K có nghĩa khác nhau. Đối với công nghiệp Ấn Độ, nó thể hiện cơ hội lớn nhất. Ấn Độ đã được coi là một nơi của những người lạc hậu. Y2K đột nhiên đòi hỏi mỗi máy tính đơn lẻ trên thế giới cần phải được

xem xét lại. Và ở Ấn Độ có vô số người cần để rà soát từng dòng mã. Công nghiệp IT Ấn Độ có dấu chân của nó khắp thế giới bởi vì Y2K. Y2K đã trở thành động cơ tăng trưởng của chúng tôi, động cơ của chúng tôi để được biết đến khắp thế giới. Chúng tôi tiếp tục phát đạt sau Y2K."

Vào đầu năm 2000, công việc Y2K bắt đầu hết, nhưng khi đó một động lực hoàn toàn mới về kinh doanh nổi lên – thương mại điện tử. Bong bóng dot-com vẫn chưa nổ, tài năng kĩ thuật thì hiếm, và cầu từ các công ty dot-com là khổng lồ. Paul nói, "Người ta muốn cái họ cảm thấy là các ứng dụng quyết định-sứ mệnh, then chốt đối với chính sự tồn tại của họ, phải được làm và họ chẳng thể đi đâu khác. Vì thế họ quay sang các công ty Ấn Độ, và khi họ quay sang các công ty Ấn Độ họ thấy rằng họ nhận được sự giao hàng của các hệ thống phức tạp, với chất lượng tốt, đôi khi tốt hơn cái họ nhận được từ những người khác. Điều đó tạo ra một sự tôn trọng to lớn cho các nhà cung cấp IT Ấn Độ[.] Và nếu [công việc Y2K] là quá trình quen biết, thì đây là quá trình phải lòng mê nhau."

Outsourcing từ Mĩ sang Ấn Độ, như một hình thức cộng tác mới, bùng nổ. Bằng chính nối một dây cáp quang từ một trạm làm việc ở Bangalore đến máy tính lớn của công ty tôi, tôi có thể khiến các hãng IT Ấn Độ như Wipro, Infosys, và Tata Consulting Service quản lí các ứng dụng thương mại điện tử và máy tính lớn của tôi.

"Một khi chúng ta [cùng] kinh doanh máy tính lớn và một khi chúng ta làm thương mại điện tửbây giờ chúng ta đã lấy nhau," Paul nói. Nhưng lần nữa, Ấn Độ lại gặp may vì nó có thể khai thác tất cả cáp quang dưới biển đó. "Tôi có một văn phòng rất gần khách sạn Leela Palace ở Bangalore," Paul nói thêm. "Tôi làm việc với một nhà máy tại công viên công nghệ thông tin ở Whitefield, một vùng ngoại ô Bangalore, và tôi đã không thể có được một đường điện thoại nội hạt giữa văn phòng của chúng tôi và nhà máy. Trừ phi bạn đút lót, bạn không thể có một đường điện thoại, và chúng tôi không chi. Cho nên cuộc gọi của tôi đến Whitefield đi từ văn phòng của tôi ở Bangalore sang Kentucky, nơi có một máy tính lớn của GE mà chúng tôi làm việc với, và rồi từ Kentucky quay về Whitefield. Chúng tôi dùng đường cáp quang thuê riêng của chúng tôi chạy ngang đại dươngnhưng đường ngang thành phố đòi một khoản đút lót."

India đã không chỉ được lợi từ cơn sốt dot-com; nó được lợi thậm chí nhiều hơn từ sự phá sản dot-com! Đó là sự trớ trêu thực sự. Cơn sốt lắp đặt cáp nối Ấn Độ với thế giới, và sự vỡ nợ làm cho chi phí dùng nó hầu như bằng không và cũng hết sức làm tăng số các công ty Mĩ muốn dùng cáp quang để outsource công việc tri thức sang Ấn Độ. Y2K đã dẫn đến sự đổ xô này vì năng lực trí tuệ Ấn Độ để khiến việc lập trình được làm. Các công ty Ấn Độ giỏi và rẻ, song giá không phải là quan trọng nhất trong tâm trí khách hàng – mà là khiến công việc được làm xong, và Ấn Độ là nơi duy nhất có khối lượng người để làm việc đó. Rồi cơn sốt dot-com đến đúng lúc sau Y2K, và Ấn Độ là một trong ít chỗ bạn có thể kiếm được các kĩ sư nói tiếng Anh dư thừa, với bất cứ giá nào, bởi vì các công ty dot-com đã hốt hết tất cả những người đó ở Mĩ. Sau đó bong bóng dot-com tan vỡ, thị trường chứng khoán say xỉn, và quỹ đầu tư vốn cạn kiệt. Các công ty IT Mĩ sống sót khỏi cơn sốt và các hãng đầu tư vốn mạo hiểm vẫn muốn tài trợ cho các công ty khởi nghiệp đã có ít tiền mặt hơn nhiều để tiêu. Bây giờ họ cần những kĩ sư Ấn Độ đó không chỉ bởi vì số lượng nhiều của họ, mà chính xác bởi vì họ có chi phí thấp. Như thế mối quan hệ giữa cộng đồng doanh nghiệp Ấn Độ và Mĩ được tăng cường thêm một mức nữa.

Một trong những sai lầm lớn của nhiều nhà phân tích đưa ra vào đầu các năm 2000 là họ đã đúc kết cơn sốt dot-com với toàn cầu hoá, gợi ý rằng cả hai đều là mốt nhất thời và khoác lác. Khi sự phá sản dot-com xảy ra, cũng các nhà phân tích ương ngạnh đó cho rằng toàn cầu hoá cũng qua rồi. Chính xác điều ngược lại là đúng. Bong bóng dot-com chỉ là một khía cạnh của toàn cầu hoá, và khi nó nổ, thay cho làm nổ toàn cầu hoá, thực tế lại tăng cường nó.

Promod Haque, một người Mĩ gốc Ấn và một trong các nhà đầu tư vốn mạo hiểm tài giỏi ở Thung lũng Silicon với hãng Norwest Venture của ông, ở giữa sự chuyển đổi này. "Khi sự phá sản xảy ra, nhiều trong số các kĩ sư Ấn Độ này ở Mĩ [có visa lao động tạm thời] bị sa thải, cho nên họ quay về Ấn Độ," Haque giải thích. Nhưng như một kết quả của sự phá sản, ngân sách IT của hầu như mọi hãng lớn của Hoa Kì bị cắt bớt. "Tất cả các nhà quản lí IT đều được bảo phải làm cùng lượng công việc hay nhiều hơn với ít tiền hơn. Như thế hãy đoán anh ta làm gì. Anh ta bảo, 'Anh có nhớ Vijay từ Ấn Độ người từng làm việc ở đây trong cơn

sốt và sau đó đã quay về quê không? Hãy để tôi gọi anh ta ở Bangalore và xem nếu anh ta có thể làm công việc cho chúng ta với ít tiền hơn mức chúng ta trả một kĩ sư ở đây tại Hoa Kì'." Và nhờ tất cả cáp quang đã được lắp đặt trong cơn sốt, thật dễ tìm Vijay và khiến anh ta làm việc.

Công việc Y2K hiệu chỉnh máy tính phần lớn do các nhà lập trình Ấn Độ có kĩ năng thấp vừa mới ra khỏi các trường kĩ thuật tiến hành, Haque nói, "nhưng các gã đã sang Mĩ với visa không phải là các gã học trường dạy nghề. Họ là những tay có bằng kĩ thuật cấp cao. Như thế nhiều công ty của chúng ta thấy các gã này thành thạo Java và C++ và công việc thiết kế cấu trúc cho máy tính, và sau đó họ bị sa thải và về quê, các các nhà quản lí IT ở đây nói 'Tôi không quan tâm bạn khiến việc được làm thế nào, mà chỉ đến nó được làm với ít tiền hơn,' Vijay gợi lại". Một khi Mĩ và Ấn Độ hẹn hò với nhau, các công ty IT Ấn Độ ở Bangalore bắt đầu đưa ra các lời chào mời riêng của họ. Công việc Y2K đã cho phép họ tương tác với một số công ty khá lớn ở Hoa Kì, và kết quả là họ bắt đầu hiểu các điểm đau khổ và làm sao để thực hiện và cải thiện quy trình kinh doanh. Vì thế những người Ấn Độ, những người đã làm nhiều việc bảo trì mã riêng cụ thể cho các công ty có giá trị gia tăng cao, bắt đầu phát triển các sản phẩm riêng của mình và biến đổi mình từ các công ty bảo trì thành các công ty sản phẩm, chào một dải các dịch vụ phần mềm và tư vấn. Điều này làm cho các công ty Ấn Độ dấn sâu hơn nhiều vào các công ty Mĩ, và việc outsourcing quá trình kinh doanh- để những người Ấn Độ vận hành công việc hậu trường của bạn- chuyển sang một mức hoàn toàn mới. "Tôi có một phòng lo các khoản phải trả và tôi có thể di toàn bộ việc này sang Ấn Độ cho Wipro hay Infosys [làm] và cắt chi phí của tôi đi một nửa," Haque nói. Khắp nước Mĩ, các CEO đã đều nói, "'Hãy làm việc đó với ít tiền hơn'," Haque nói. "Và các công ty Ấn Độ thì nói, 'Tôi đã ngó dưới mui [xe] của bạn và tôi sẽ cung cấp cho bạn một giải pháp toàn bộ với giá thấp nhất'." Nói cách khác, các công ty outsourcing Ấn Độ nói, "Anh có nhớ tôi đã chữa lốp [vỏ] xe và piston cho anh trong Y2K? Thế đấy, thực sự tôi có thể làm toàn bộ việc tra dầu nhớt cho anh nếu anh muốn. Và bây giờ anh biết tôi và tin tôi, anh biết tôi có thể làm việc đó." Phải công nhận, những người Ấn Độ không chỉ rẻ, họ cũng khát khao và sẵn sàng học mọi thứ.

Sự khan hiếm vốn sau sự phá sản dot-com đã làm cho các hãng đầu tư vốn mạo hiểm lo liệu để cho các công ty mà họ đầu tư vào tìm cách hiệu quả, chất lượng cao, giá hạ nhất để đổi mới. Trong thời gian cơn sốt, Haque nói, không hiếm đối với một khoản đầu tư 50 triệu $ vào một công ty khởi nghiệp để mang lại 500 triệu $ một khi công ty ra [bán cổ phiếu cho] công chúng. Sau đợt phá sản, cũng sự chào bán cho công chúng đó có thể chỉ mang lại 100 triệu $. Vì thế, các hãng [đầu tư vốn] mạo hiểm chỉ muốn liều 20 triệu $ để khiến công ty đó từ khởi nghiệp cho đến niêm yết lần đầu, IPO.

"Đối với các hãng mạo hiểm," Haque nói, "câu hỏi lớn là, Làm sao đưa các nhà khởi nghiệp của tôi và các công ty của họ đến điểm hoà vốn hay sinh lời nhanh hơn, để họ ngừng là người cần đến vốn của tôi và được bán sao cho hãng của chúng tôi có thể tạo thanh khoản và các khoản lời tốt? Câu trả lời mà nhiều hãng tìm thấy đã là: Tốt hơn tôi bắt đầu outsourcing càng nhiều chức năng càng tốt ngay từ đầu. Tôi phải kiếm tiền cho các nhà đầu tư của tôi nhanh hơn, cho nên cái gì có thể outsource phải được outsource."

Henry Schacht, như được biết là người đã đứng đầu Lucent trong một phần của thời kì này, nhìn toàn bộ quá trình từ phía quản trị công ty. Kinh tế học kinh doanh, ông ta bảo tôi, trở nên "rất xấu" đối với mọi người. Mỗi người thấy giá đồng loạt giảm và các thị trường đình trệ, thế mà họ vẫn tiêu lượng tiền khổng lồ để vận hành hoạt động hậu trường [backroom] mà họ không còn sức chịu nổi. "Áp lực chi phí là kinh khủng," ông nhớ lại, "và thế giới phẳng đã sẵn đó, [cho nên] kinh tế học buộc người ta làm các việc họ chẳng bao giờ nghĩ họ sẽ hay có thể làm ... Toàn cầu hoá được tăng nạp"- cho cả công việc trí tuệ và chế tác. Các công ty thấy rằng họ có thể đến trường MIT và tìm thấy bốn kĩ sư Trung Quốc thông minh không ngờ những người sẵn sàng quay về Trung Quốc và làm việc cho họ ở đó với cùng số tiền chi phí mà họ tốn để thuê một kĩ sư ở Mĩ. Bell Labs đã có một cơ sở nghiên cứu ở [Tsingdao] Thanh Đảo có thể kết nối với các máy tính của Lucent ở Mĩ. "Họ dùng máy tính của chúng tôi ban đêm," Schacht nói. "Không chỉ chi phí tính toán thêm gần bằng không, mà cả chi phí truyền dẫn nữa, và máy tính thì bỏ không [vào ban đêm]." Vì tất cả các lí do này tôi tin Y2K phải là ngày nghỉ quốc lễ ở Ấn Độ, Ngày Độc Lập thứ hai của Ấn Độ, ngoài ngày 15-8. Như Michael Mandelbaum chuyên gia chính sách đối ngoại của Johns Hopkins, người

đã sống một phần thời trẻ của mình ở Ấn Độ, diễn đạt, "Y2K phải được gọi là Ngày Phụ thuộc Lẫn nhau của Ấn Độ," bởi vì nó là khả năng của Ấn Độ để cộng tác với các công ty Phương Tây, nhờ có sự phụ thuộc lẫn nhau do các mạng cáp quang tạo ra, đã thực sự khiến nó nhảy lên phía trước và trao cho nhiều người Ấn Độ hơn bao giờ hết quyền tự do lựa chọn về họ làm việc thế nào, cho ai và ở đâu.

Trình bày theo cách khác, ngày 15 tháng Tám kỉ niệm tự do vào nửa đêm. Y2K làm cho công ăn việc làm vào nửa đêm là có thể - nhưng không có bất cứ việc làm nào, việc làm cho những người lao động tri thức giỏi nhất của Ấn Độ. 15 tháng Tám mang lại sự độc lập cho Ấn Độ. Nhưng Y2K mang lại độc lập cho những người Ấn Độ- không phải cho tất cả, dẫu có tưởng tượng đến mấy, nhưng cho nhiều người hơn nhiều so với năm mươi năm trước, và nhiều trong số họ là từ phần sinh lợi nhất của dân cư. Theo nghĩa đó, đúng, Ấn Độ đã may mắn, nhưng nó cũng gặt hái thành quả nó đã gieo thông qua công việc nặng nhọc và sự giáo dục và sự thông thái của các bậc chưởng lão những người đã xây dựng các trường IIT đó.

Louis Pasteur nói từ lâu: "Vận may biệt đãi đầu óc có chuẩn bị".

Lực làm phẳng # 6: Offshoring [làm ở hải ngoại]

Chạy với Linh dương Gazelle, ăn với Sư tử

Ngày 11-12-2001, Trung Quốc chính thức gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới, WTO, điều có nghĩa rằng Bắc Kinh đồng ý theo cùng các quy tắc chi phối nhập khẩu, xuất khẩu, và đầu tư nước ngoài mà hầu hết các nước trên thế giới theo. Nó có nghĩa Trung Quốc đồng ý, về nguyên tắc, làm cho sân chơi của riêng mình cũng bằng phẳng như phần còn lại của thế giới. Vài ngày sau, một nhà quản lí Trung Quốc được đào tạo ở Mĩ của một nhà máy bơm nhiên liệu ở Bắc Kinh, nhà máy của Jack Perkowski bạn tôi, chủ tịch và CEO của ASIMCO Technologies, một nhà sản xuất các phụ kiện ôtô Mĩ tại Trung Quốc, ông dán câu tục ngữ Phi Châu sau, được dịch ra tiếng Trung, trên sàn nhà máy của ông:

Mỗi buổi sáng ở Châu Phi, con gazelle thức dậy.

Nó biết phải chạy nhanh hơn con sư tử nhanh nhất hoặc nó bị giết.

Mỗi buổi sáng con sư tử thức dậy.

Nó biết phải chạy vượt con gazelle chậm nhất hoặc nó chết đói.

Không thành vấn đề bạn là sư tử hay linh dương gazelle.

Khi mặt trời lên, tốt hơn bạn bắt đầu chạy.

Tôi không biết ai là linh dương gazelle ai là sư tử, nhưng tôi biết điều này: Kể từ khi Trung Quốc gia nhập WTO, cả họ và phần còn lại của thế giới phải chạy nhanh hơn và nhanh hơn. Điều này là vì việc Trung Quốc gia nhập WTO tạo một cú hích khổng lồ cho một hình thức khác của cộng tác – offshoring (sản xuất ở hải ngoại). Offshoring, việc đã có đó đây hàng thập kỉ, là khác outsourcing. Outsourcing có nghĩa là lấy chức năng cụ thể nào đó, nhưng hạn chế, mà công ty của bạn đã tự làm – như nghiên cứu, call center, tính toán các khoản phải trả - và khiến công ty khác thực hiện chính xác cùng chức năng đó cho bạn và sau đó tích hợp công việc của họ lại vào hoạt động toàn bộ của bạn. Offshoring, ngược lại, là khi một công ty lấy một trong các nhà máy của họ ở Canton, Ohio, và chuyển toàn bộ nhà máy ra hải ngoại sang Canton [Quảng Đông], Trung Quốc. Ở đó, nó tạo ra cùng sản phẩm theo cùng cách, chỉ với lao động rẻ hơn, và thuế thấp hơn, năng lượng được bao cấp, và các chi phí chăm sóc sức khoẻ thấp hơn. Hệt như Y2K đã đưa Ấn Độ và thế giới lên một mức hoàn toàn mới về outsourcing, việc Trung Quốc gia nhập WTO đưa Bắc Kinh và thế giới đến một mức hoàn toàn mới về offshoring- với nhiều công ty hơn chuyển sản xuất ra hải ngoại và rồi tích hợp nó vào các chuỗi cung toàn cầu của họ.

Năm 1977, lãnh tụ Trung Quốc Đặng Tiểu Bình đưa Trung Quốc lên con đường tư bản chủ nghĩa, tuyên bố muộn hơn "làm giàu là vinh quang." Khi đầu tiên Trung Quốc mở cửa nền kinh tế khá đóng của mình, các công ty ở các nước công nghiệp coi nó như một thị trường mới, lạ thường cho xuất khẩu. Mọi nhà sản xuất Phương Tây hay Á châu đều mơ bán hàng tương tự như 1 tỉ đôi quần áo lót cho một thị trường duy nhất. Một số công ty nước ngoài đã lập cửa hàng ở Trung Quốc để làm đúng việc đó. Song vì Trung Quốc không chịu

các quy tắc thương mại thế giới, nó đã có khả năng hạn chế các công ty Phương Tây thâm nhập thị trường của nó thông qua các rào cản thương mại và đầu tư khác nhau. Và khi nó không làm việc đó một cách chủ ý, các khó khăn kinh khủng về quan liêu và văn hoá kinh doanh ở Trung Quốc đã có cùng kết quả. Nhiều nhà đầu tư tiên phong ở Trung Quốc đã mất cả chì lẫn chài – và đã chẳng thể trông cậy mấy vào hệ thống pháp lí Miền Tây Hoang Dã của Trung Quốc.

Vào đầu các năm 1980, nhiều nhà đầu tư, đặc biệt các Hoa kiều, biết cách hoạt động ở Trung Quốc, bắt đầu nói, "Ừ, nếu chúng ta không thể bán nhiều thứ thế cho người Trung Quốc bây giờ, vì sao lại không sử dụng quỹ lao động có kỉ luật của Trung Quốc để làm các thứ ở đó và bán chúng ở nước ngoài?" Việc này khớp với mối quan tâm của các nhà lãnh đạo Trung Quốc. Trung Quốc muốn thu hút các nhà chế tác nước ngoài và công nghệ của họ- không đơn giản để sản xuất 1 tỉ đôi quần áo lót để bán ở Trung Quốc mà để dùng lao động Trung Quốc rẻ để bán cả 6 tỉ đôi quần áo lót cho mọi người khác trên thế giới, với giá là phần nhỏ của giá mà các công ty quần áo lót ở châu Âu hay Mĩ hay thậm chí Mexico vẫn đòi.

Một khi quá trình offshoring bắt đầu trong một loạt ngành - từ dệt may đến điện tử tiêu dùng đến đồ gỗ đến gọng kính đến các linh kiện ôtô – cách duy nhất mà các công ty khác có thể cạnh tranh là cũng offshoring sang Trung Quốc (lợi dụng cơ sở chi phí thấp, chất lượng cao) hay tìm các trung tâm chế tác khả dĩ khác ở Đông u, Caribbe, hay ở nơi khác nào đó trong thế giới đang phát triển.

Bằng gia nhập WTO năm 2001, Trung Quốc đảm bảo các công ty nước ngoài rằng nếu họ chuyển nhà máy đến Trung Quốc, họ sẽ được luật quốc tế và các tập quán kinh doanh chuẩn bảo vệ. Điều này làm tăng đáng kể tính hấp dẫn của Trung Quốc như cơ sở sản xuất. Dưới các quy tắc WTO, Bắc Kinh đồng ý - với một thời gian để thực hiện- để coi các công dân hay hãng phi-Trung Quốc cứ như chúng là Trung Quốc về mặt quyền và nghĩa vụ kinh tế dưới luật Trung Quốc. Điều này có nghĩa là các công ty nước ngoài có thể bán hầu như mọi thứ ở bất cứ đâu tại Trung Quốc. Tư cách thành viên WTO cũng có nghĩa là Bắc Kinh đồng ý coi tất các các quốc gia WTO một cách bình đẳng, có nghĩa là cùng thuế quan và cùng các quy chế được áp dụng ngang nhau cho mọi người. Và nó đồng ý phục tùng trọng tài

quốc tế nếu có bất đồng thương mại với nước khác hay với một công ty nước ngoài. Đồng thời, các quan chức chính phủ trở nên thân thiện hơn với khách hàng, các thủ tục đầu tư được hợp lí hoá, và các Web site tăng nhanh ở các bộ khác nhau giúp người nước ngoài hiểu các quy chế kinh doanh của Trung Quốc. Tôi không biết bao nhiêu người Trung Quốc đã mua Mao Tuyển nhỏ màu đỏ, còn các quan chức sứ quán Mĩ ở Trung Quốc bảo tôi là 2 triệu bản cuốn quy tắc WTO bằng tiếng Trung đã được bán trong các tuần ngay sau khi Trung Quốc kí gia nhập WTO. Nói cách khác, Trung Quốc dưới Mao đã đóng và cô lập khỏi các lực lượng làm phẳng khác của thời ông, và kết quả là Mao thực sự chỉ là thách thức cho nhân dân của chính ông. Đặng Tiểu Bình khiến Trung Quốc mở cửa và hấp thu nhiều trong mười cái làm phẳng, và làm vậy, biến Trung Quốc thành một thách thức cho cả thế giới.

Trước khi Trung Quốc kí gia nhập WTO, đã có cảm giác rằng, trong khi Trung Quốc đã mở cửa để có các lợi thế thương mại với Phương Tây, chính phủ và các ngân hàng sẽ bảo vệ các doanh nghiệp Trung Quốc khỏi bất cứ sự cạnh tranh nước ngoài triệt hạ nào, Jack Perkowski của ASIMCO nói. "Sự gia nhập WTO của Trung Quốc là một tín hiệu cho cộng đồng ngoài Trung Quốc rằng bây giờ nó đã vĩnh viễn ở trên đường tư bản chủ nghĩa," ông nói thêm. "Trước kia, bạn có suy nghĩ ở đằng sau tâm trí của bạn rằng có thể có sự quay trở lại với chủ nghĩa cộng sản nhà nước. Với WTO, Trung Quốc nói, 'Chúng ta ở trên một con đường'."

Vì Trung Quốc có thể chất đống nhiều đến vậy công nhân lương thấp ở mức không có kĩ năng, có nửa kĩ năng, và có kĩ năng, vì nó có sự thèm khát vô cùng về nhà máy, thiết bị, và việc làm trí tuệ để cho người dân có việc làm, và vì nó là một thị trường tiêu thụ to lớn và tăng nhanh, nó đã trở thành khu vực vô song cho offshoring. Trung Quốc có hơn 160 thành phố có 1 triệu dân hay hơn. Bạn có thể đến các thành phố ven biển miền đông Trung Quốc ngày nay mà bạn chưa bao giờ nghe thấy và khám phá ra là thành phố này sản xuất hầu hết gọng kính trên thế giới, còn thành phố bên cạnh sản xuất nhiều bật lửa nhất trên thế giới, và thành phố kế tiếp sản xuất nhiều màn hình máy tính nhất cho Dell, và thành phố khác chuyên về điện thoại di động. Kenichi Ohmae, nhà tư vấn kinh doanh Nhật, đánh giá trong

cuốn sách Hợp Chủng Quốc Trung Hoa của ông rằng ở riêng Đồng bằng Zhu Jiang, phía bắc Hong Kong, có năm mươi ngàn nhà cung cấp linh kiện điện tử Trung Quốc.

"Trung Quốc là một đe doạ, Trung Quốc là một khách hàng, và Trung Quốc là một cơ hội," Ohmae nói cho tôi một hôm ở Tokyo. "Bạn phải tiếp thu Trung Quốc để thành công. Bạn không thể bỏ qua nó." Thay cho việc cạnh tranh với Trung Quốc như một kẻ thù, Ohmae lí lẽ, bạn phải chia nhỏ việc kinh doanh của mình và nghĩ xem phần kinh doanh nào bạn muốn làm ở Trung Quốc, phần nào muốn bán cho Trung Quốc, và phần nào muốn mua từ Trung Quốc.

Ở đây chúng ta đến khía cạnh làm phẳng thật sự của sự mở cửa của Trung Quốc vào thị trường thế giới. Trung Quốc càng làm cho mình hấp dẫn như một cơ sở offshoring, thì các nước khác cạnh tranh với nó, như Malaysia, Thái Lan, Ireland, Mexico, Brazil, và Việt Nam, càng phải làm cho mình hấp dẫn hơn. Tất cả họ đều nhìn vào cái gì đang xảy ra ở Trung Quốc và vào việc làm di chuyển đến đó và nói với chính mình, "Trời ơi, chúng ta nên bắt đầu đưa ra cùng những khuyến khích này." Điều này tạo ra một quá trình tranh đua làm phẳng, trong đó các nước tranh giành để xem ai có thể cho các công ty ưu đãi thuế tốt nhất, những khuyến khích giáo dục, và bao cấp, bên trên lao động rẻ, để cổ vũ offshoring vào nước họ.

Oded Shenkar giáo sư thương mại Đại học Bang Ohio, tác giả cuốn Thế kỉ Trung Quốc, nói với tạp chí BusinessWeek (6-12-2004) rằng ông công kích trực tiếp các công ty Mĩ: "Nếu bạn vẫn làm bất cứ thứ gì tốn nhân công, thoát khỏi bây giờ hơn là đổ máu đến chết. Cắt xén 5% ở đó ở đây sẽ không hoạt động." Các nhà sản xuất Trung Quốc có thể tiến hành các hiệu chỉnh hệt vậy. "Bạn cần một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới để cạnh tranh," ông nói. Sức mạnh làm phẳng của Trung Quốc cũng được tiếp nhiên liệu bởi sự thực là nó đang phát triển một thị trường nội địa khổng lồ riêng. Cùng bài báo của BusinessWeek lưu ý là điều này đem lại tiết kiệm theo quy mô, sự tranh đua cục bộ gay gắt giữ giá thấp, một đội quân kĩ sư tăng 350.000 người hàng năm, các nhà quản lí và công nhân trẻ sẵn sàng làm 12 giờ một ngày, một cơ sở sản xuất linh kiện vô song về điện tử và công nghiệp nhẹ, "và một nhiệt huyết nghiệp chủ để làm bất cứ gì cần để làm hài lòng các nhà bán lẻ lớn như Wal-Mart Stores, Target, BestBuy và J. C. Penney."

Các nhà phê bình các tập quán kinh doanh Trung Quốc nói rằng quy mô và sức mạnh kinh tế của nó có nghĩa là nó sẽ mau chóng thiết lập sàn toàn cầu không chỉ cho lương thấp mà cho cả luật lao động lỏng lẻo và các tiêu chuẩn nơi làm việc. Trong giới kinh doanh điều này được biết đến như “cái giá Trung Quốc”.

Nhưng cái thực sự kinh hoàng là Trung Quốc không thu hút nhiều đầu tư toàn cầu đến vậy bằng đơn giản chạy đua với mọi người đến đáy. Đó chỉ là chiến lược ngắn hạn. Sai lầm lớn nhất mà bất cứ doanh nghiệp nào có thể mắc phải khi đến Trung Quốc là đi nghĩ rằng nó chỉ thắng về lương và không cải thiện chất lượng và năng suất. Ở khu vực tư nhân, ngoài quốc doanh, của công nghiệp Trung Quốc, năng suất tăng 17 phần trăm một năm – tôi nhắc lại, 17 phần trăm một năm- giữa 1995 và 2002, theo một nghiên cứu của U.S. Conference Board. Điều này là do Trung Quốc hấp thu cả các công nghệ mới lẫn các tập quán kinh doanh hiện đại, khởi đầu từ cơ sở rất thấp. Tình cờ, nghiên cứu của Conference Board lưu ý, Trung Quốc đã mất 15 triệu việc làm ở nghành chế tác trong thời kì này, so với 2 triệu ở Hoa Kì. “Khi năng suất chế tác gia tăng, Trung Quốc mất các việc làm trong ngành chế tác- nhiều hơn Hoa Kì nhiều- và lấy lại chúng trong các ngành dịch vụ, một hình mẫu đã xảy ra ở thế giới phát triển suốt nhiều năm,” nghiên cứu viết.

Chiến lược dài hạn thực sự của Trung Quốc là để vượt Mĩ và các nước E.U. để lên đỉnh, và người Trung Quốc xuất phát với một khởi hành tốt. Các nhà lãnh đạo Trung Quốc chú tâm hơn các đồng sự Phương Tây của họ nhiều để làm sao đào tạo thanh niên của họ về toán học, khoa học, và kĩ năng máy tính cần cho thành công trong thế giới phẳng, làm sao để xây dựng hạ tầng vật lí và viễn thông cho phép người dân Trung Quốc cắm và chơi [plug and play] nhanh hơn và dễ hơn những người khác, và làm thế nào để tạo ra những khuyến khích thu hút các nhà đầu tư toàn cầu. Cái các nhà lãnh đạo Trung Quốc thực sự muốn là thế hệ tiếp theo của quần áo lót hay cánh máy bay cũng được thiết kế tại Trung Quốc nữa. Và đó là nơi sự việc đang hướng tới trong một thập niên nữa. Như thế trong 30 năm chúng ta sẽ đi từ “bán tại Trung Quốc” đến “sản xuất tại Trung Quốc” tới “ thiết kế tại Trung Quốc” và cho tới “Tưởng tượng ra tại Trung Quốc” - hay từ một Trung Quốc như một người cộng tác với các nhà sản xuất toàn cầu không dựa trên cái gì cả đến một Trung Quốc như một người

cộng tác có chi phí thấp, chất lượng cao, và siêu hiệu quả với các nhà sản xuất toàn cầu về mọi thứ. Điều này cho phép Trung Quốc duy trì vai trò của nó như một lực làm phẳng chủ yếu, với điều kiện sự bất ổn chính trị không phá vỡ quá trình. Quả thực, trong khi nghiên cứu để viết chương này, tôi gặp một bản tin trực tuyến ở Thung lũng Silicon gọi là Inquirer, theo dõi công nghiệp bán dẫn. Cái bắt mắt tôi là một bài báo ngày 5-11-2001 có đầu đề "Trung Quốc sẽ Trở thành Trung tâm của Mọi thứ - China to Become Center of Everything." Nó trích một bài của Nhân dân Nhật báo Trung Quốc cho rằng bốn trăm trong 500 công ty được Forbes bình chọn đã đầu tư vào hơn hai ngàn dự án ở Trung Hoa lục địa. Và đó là con số của bốn năm trước.

Nhật Bản, ngay sát cạnh Trung Quốc, đã có một cách tiếp cận rất năng nổ để tiếp thu thách thức Trung Quốc. Osamu Watanabe, chủ tịch Tổ chức Ngoại Thương Nhật Bản (JETRO), cơ quan xúc tiến xuất khẩu chính thức của Nhật Bản, nói với tôi ở Tokyo, "Trung Quốc đang phát triển rất nhanh và chuyển từ các sản phẩm thấp cấp sang sản phẩm cao cấp, công nghệ cao." Kết quả là, Watanabe nói thêm, các công ty Nhật, để vẫn có tính cạnh tranh toàn cầu, phải chuyển phần sản xuất nào đó và nhiều việc lắp ráp các sản phẩm cấp trung sang Trung Quốc, trong khi ở trong nước chuyển sang làm "các sản phẩm có giá trị gia tăng còn cao hơn nữa". Như thế Nhật Bản và Trung Quốc "đang trở thành một phần của cùng chuỗi cung." Sau một suy thoái kéo dài, nền kinh tế Nhật Bản bắt đầu trở lại bình thường năm 2003, nhờ bán hàng ngàn tấn máy móc, các robot lắp ráp, và các linh kiện cơ bản khác ở Trung Quốc. Năm 2003, Trung Quốc đã thay thế Hoa Kì với tư cách nhà nhập khẩu lớn nhất về các sản phẩm Nhật. Tuy nhiên, chính phủ Nhật Bản vẫn cố thuyết phục các công ty Nhật cẩn thận đừng đầu tư quá vào Trung Quốc. Nó khuyến khích chúng thi hành cái Watanabe gọi là chiến lược "Trung Quốc cộng một": giữ một chân sản xuất ở Trung Quốc nhưng chân khác ở một nước Á châu khác - để phòng nhỡ một ngày nào đó rối loạn chính trị không làm phẳng Trung Quốc.

Nhân tố Trung Quốc làm phẳng này đã gây tổn thương các công nhân chế tác nào đó khắp thế giới, song là của trời cho với tất cả những người tiêu dùng. Tạp chí Fortune (4-10-2004) trích một nghiên cứu của Morgan Stanley ước lượng rằng riêng từ giữa các năm

1990, hàng nhập khẩu rẻ từ Trung Quốc đã tiết kiệm cho người tiêu dùng Hoa Kì khoảng 600 tỉ $ và đã tiết kiệm cho các nhà chế tác Hoa Kì không biết bao nhiêu tỉ $ về linh kiện rẻ trong các sản phẩm của họ. Fortune lưu ý, các khoản tiết kiệm này, đến lượt, đã giúp cho Cục Dự trữ Liên bang giữ lãi suất thấp dài hơn, cho người Mĩ cơ hội để mua nhà hay tái tài trợ nhà mà họ đã có, và cho các doanh nghiệp nhiều vốn hơn để đầu tư vào những đổi mới mới.

Nhằm hiểu kĩ hơn offshoring vào Trung Quốc hoạt động ra sao, tôi đã ngồi với Jack Perkowski của ASIMCO, đi tiên phong về hình thức cộng tác này, ở Bắc Kinh. Giả như nếu có môn "chủ nghĩa tư bản cực đoan" ở Olympic, hãy đánh cược Perkowski được huy chương vàng. Năm 1988 ông từ chức với tư cách nhà ngân hàng đầu tư chóp bu ở Paine Webber và đi sang một hãng mua thôn tính bằng vốn vay, nhưng hai năm sau ở tuổi bốn hai, ông quyết định đã đến lúc cho thách thức mới. Với vài đối tác, ông huy động 150 triệu $ để mua các công ty ở Trung Quốc và lao vào cuộc phiêu lưu của đời ông. Từ đó ông đã mất và lấy lại hàng triệu dollar, đã học được mọi bài học một cách gian nan, nhưng đã sống sót để trở thành tấm gương có tác động mạnh về cái offshoring sang Trung Quốc có nghĩa là gì và nó có thể là một công cụ cộng tác hùng mạnh ra sao.

"Khi tôi mới bắt đầu năm 1992-1993, mọi người đều nghĩ phần khó là thực sự tìm thấy và thâm nhập được vào các cơ hội ở Trung Quốc," Perkowski nhớ lại. Hoá ra là đã có dư dả cơ hội nhưng có sự thiếu hụt nghiêm trọng về các nhà quản lí Trung Quốc người hiểu phải vận hành một nhà máy linh kiện ôtô ra sao theo lối tư bản chủ nghĩa, nhấn mạnh đến xuất khẩu và tạo ra các sản phẩm hàng đầu thế giới cho thị trường Trung Quốc. Như Perkowski diễn đạt, phần dễ là dựng một cửa hàng ở Trung Quốc. Phần khó là kiếm được đúng người quản lí địa phương có thể vận hành cửa hàng. Cho nên khi ông bắt đầu mua phần sở hữu đa số trong các công ty linh kiện ôtô Trung Quốc, ban đầu Perkowski nhập khẩu các nhà quản lí từ nước ngoài. Ý tưởng tồi. Quá đắt, và hoạt động ở Trung Quốc đúng là quá xa lạ đối với người nước ngoài. Xoá kế hoạch A.

"Vì thế chúng tôi cho tất cả người nước ngoài về nước, gây ra các vấn đề với cơ sở đầu tư của tôi, và sang kế hoạch B," ông nói. "Khi đó chúng tôi thử cải biến các nhà quản lí

‘Trung Quốc Cũ’ những người thường đến cùng với các nhà máy chúng tôi mua, nhưng kế hoạch đó cũng chẳng chạy. Đơn giản họ quá quen làm việc trong nền kinh tế kế hoạch nơi họ chẳng bao giờ phải đương đầu với thương trường, chỉ hoàn thành chỉ tiêu. Các nhà quản lí những người có nhạy cảm kinh doanh đã say ngay từ ngụm tư bản chủ nghĩa đầu tiên và sẵn sàng thử mọi thứ.

“Người Trung Quốc rất máu kinh doanh,” Perkowski nói, “nhưng khi đó, trước khi Trung Quốc gia nhập WTO, không có pháp trị và không có thị trường trái phiếu hay cổ phiếu để kiềm chế sự ham kinh doanh này. Sự lựa chọn duy nhất của bạn là các nhà quản lí từ khu vực quốc doanh, rất quan liêu, hay các nhà quản lí từ làn sóng đầu tiên của các công ty tư nhân, những người thực hành chủ nghĩa tư bản cao bồi. Bạn không muốn cả hai. Nếu nhà quản lí của bạn quá quan liêu, bạn chẳng thể khiến việc gì được làm - họ chỉ biện minh về Trung Quốc khác thế nào – và nếu họ quá máu kinh doanh, ban đêm bạn không thể ngủ được, vì bạn chẳng hề có ý tưởng nào về họ sẽ làm gì”. Perkowski đã có nhiều đêm không ngủ.

Một trong các món mua đầu tiên của ông ở Trung Quốc là lợi ích ở một công ty làm các phần cao su. Khi sau đó ông đạt một thoả thuận với đối tác Trung Quốc để mua phần của ông ta trong công ty, đối tác Trung Quốc kí một điều khoản không cạnh tranh như một phần của giao dịch. Tuy vậy, ngay sau khi thương vụ hoàn tất, đối tác Trung Quốc đi mở một nhà máy mới. “Không cạnh tranh” đã không hoàn toàn được dịch sang tiếng Quan thoại. Xoá kế hoạch B.

Khi ấy, hãng của Perkowski xuất huyết tiền - học phí của ông để học kinh doanh ở Trung Quốc thế nào- và ông thấy mình sở hữu một chuỗi các nhà máy linh kiện ôtô Trung Quốc. “Khoảng 1997 là điểm đáy,” ông nói. “Về tổng thể công ty của chúng tôi bị co lại và chúng tôi không thể có lời. Trong khi một vài trong các công ty của chúng tôi làm ăn được, nhìn chung chúng tôi bị khó khăn. Tuy chúng tôi có sở hữu đa số và về lí thuyết có thể đặt bất cứ ai chúng tôi muốn trên thực địa, tôi ngó đến chuẩn [quản lí] của tôi và không có ai để dưa vào cuộc chơi. Đến lúc cho kế hocạh C.

“Cơ bản chúng tôi kết luận rằng, trong khi chúng tôi thích Trung Quốc, chúng tôi không muốn phần nào cả của ‘Trung Quốc Cũ’, và thay vào đó muốn đánh cược vào các nhà quản lí ‘Trung Quốc Mới’,” Perkowski nói. “Chúng tôi bắt đầu tìm giống mới của các nhà quản lí Trung Quốc những người có đầu óc cởi mở và có dạng đào tạo nào đó về quản lí. Chúng tôi tìm các cá nhân có kinh nghiệm hoạt động ở Trung Quốc nhưng quen thuộc với phần còn lại của thế giới hoạt động ra sao và biết Trung Quốc phải đi đến đâu. Như thế giữa 1997 và 1999, chúng tôi tuyển cả một đội các nhà quản lí ‘Trung Quốc Mới’, điển hình là người Hoa lục địa đã làm cho các công ty đa quốc gia, và với tư cách các nhà quản lí tham gia vào, từng người một chúng tôi bắt đầu thay các nhà quản lí ‘Trung Quốc Cũ’ở các công ty của chúng tôi.”

Một khi đã có thế hệ mới của các nhà quản lí, hiểu các thị trường và khách hàng toàn cầu và có thể đoàn kết xung quanh tầm nhìn về công ty chung- và biết Trung Quốc- ASIMCO bắt đầu có lời. Nay ASIMCO có doanh thu khoảng 350 triệu $ một năm về linh kiện ôtô từ mười ba nhà máy Trung Quốc ở chín tỉnh. công ty bán cho các khách hàng ở Hoa Kì, và cũng có ba mươi sáu văn phòng bán hàng khắp Trung Quốc phục vụ cho các nhà sản xuất ôtô ở đó nữa.

Từ cơ sở này, Perkowski đi nước đi lớn tiếp theo - lấy lợi nhuận từ offshoring mang về Mĩ. “Tháng Tư 2003, chúng tôi mua cơ sở trục cam Bắc Mĩ của Federal-Mogul Corporation, một công ty linh kiện dòng-cũ hiện bị phá sản,” Perkowski nói. “Chúng tôi mua doanh nghiệp đầu tiên để tiếp cận đến các khách hàng của nó, mà chủ yếu là Big Three [Ba Nhà sản xuất ôtô Lớn], cộng Caterpillar và Cummins. Trong khi chúng tôi có quan hệ lâu dài với Cat và Cummins – và việc mua này tăng cường vị thế của chúng tôi với họ- bán trục cam cho Big Three là lần đầu tiên. Lí do thứ hai để mua là nhận được công nghệ mà chúng tôi có thể mang về Trung Quốc. Giống hầu hết công nghệ đi vào các xe chở khách và xe tải, người ta coi công nghệ trục cam là nghiễm nhiên. Tuy vậy, các trục cam [phần động cơ điều khiển piston lên xuống] là các sản phẩm kĩ thuật cao cốt yếu cho hiệu suất động cơ. Việc mua doanh nghiệp này về cơ bản cho chúng tôi know-how và công nghệ mà chúng tôi có thể

dùng để trở thành nhà sản xuất trục cam hàng đầu ở Trung Quốc. Kết quả là, bây giờ chúng tôi có công nghệ trục cam tốt nhất và một cơ sở khách hàng cả ở Trung Quốc lẫn ở Hoa Kì."

Đây là một điểm rất quan trọng, vì cảm tưởng chung rằng offshoring là một định đề thua-thua cho các công nhân Mĩ- cái gì đó đã ở đây và đã chuyển sang đó, và đấy là kết thúc của câu chuyện. Thực tế phức tạp hơn nhiều.

Hầu hết các công ty xây dựng các nhà máy hải ngoại không đơn giản có lao động rẻ cho các sản phẩm họ muốn bán ở Mĩ hay châu Âu. Động cơ khác là để phục vụ thị trường nước ngoài mà không phải lo về các rào cản thương mại và để có chỗ đứng chi phối ở đó- đặc biệt ở thị trường khổng lồ như Trung Quốc. Theo Bộ Thương mại Mĩ, gần 90 phần trăm đầu ra của các mhà máy hải ngoại do Mĩ sở hữu được bán cho người tiêu dùng nước ngoài. Nhưng điều này cũng kích thích xuất khẩu của Mĩ. Có đủ loại nghiên cứu cho thấy mỗi dollar mà một công ty đầu tư vào nhà máy hải ngoại tạo thêm xuất khẩu cho đất nước họ, bởi vì khoảng một phần ba thương mại thế giới ngày nay là ở bên trong các công ty đa quốc gia. Nó hoạt động theo cách khác nữa. Ngay cả khi sản xuất được di ra hải ngoại để tiết kiệm lương, nó thường không di chuyển tất cả ra hải ngoại. Theo nghiên cứu Tạo Việc làm và đánh Thuế Thu nhập Nguồn Nước ngoài, ngày 26-1-2004 của Heritage Foundation, các công ty Mĩ sản xuất ở trong nước và nước ngoài, cho cả thị trường Mĩ và Trung Quốc, tạo ra hơn 21 phần trăm đầu ra kinh tế của Mĩ, 56 phần trăm xuất khẩu của Mĩ, và sử dụng ba phần năm tổng số người làm trong ngành chế tác, khoảng 9 triệu công nhân. Như thế nếu General Motors xây dựng một nhà máy ở Thượng Hải, nó cũng tạo ra việc làm ở Mĩ bằng xuất khẩu nhiều hàng hoá và dịch vụ cho nhà máy riêng của nó ở Trung Quốc và được lợi từ chi phí linh kiện thấp ở Trung Quốc cho các nhà máy của nó ở Mĩ. Cuối cùng, nước Mĩ được lợi từ cùng hiện tượng. Trong khi người ta chú ý nhiều đến các công ty Mĩ sản xuất ở Trung Quốc, người ta ít chú ý đến khoản đầu tư hải ngoại khổng lồ đổ vào Mĩ mỗi năm, bởi vì những người nước ngoài muốn thâm nhập thị trường và lao động Mĩ hệt như chúng ta muốn thâm nhập thị trường của họ. Ngày 25-9-2003, DaimlerChrysler kỉ niệm mười năm quyết định xây dựng nhà máy xe hơi Mercedes-Benz đầu tiên bên ngoài nước Đức, ở Tuscaloosa, Alabama, bằng tuyên bố một khoản mở rộng nhà máy 600 triệu $. "Ở

Tuscaloosa chúng ta đã chứng tỏ một cách ấn tượng rằng chúng ta có thể tạo ra một loạt sản phẩm mới với một lực lượng lao động mới trong một nhà máy mới, và chúng ta cũng chứng tỏ là có thể có các xe 'do Mercedes Sản xuất' thành công ngoài nước Đức," Giáo sư Jürgen Hubert, thành viên của Ban Quản lí DaimlerChrysler phụ trách Mercedes Car Group, tuyên bố trong lễ kỉ niệm.

Không ngạc nhiên, ASIMCO sẽ dùng hoạt động sản xuất trục cam mới của nó ở Trung Quốc để xử lí nguyên liệu thô và các hoạt động gia công thô trên máy, xuất khẩu bán thành phẩm về nhà máy trục cam của nó ở Mĩ, nơi các công nhân Mĩ có kĩ năng hơn có thể hoàn tất các hoạt động gia công trên máy quyết định nhất đến chất lượng. Bằng cách này, các khách hàng Mĩ của ASIMCO được lợi từ chuỗi cung Trung Quốc và đồng thời được thoải mái làm ăn với một nhà cung cấp Mĩ đã quen biết.

Lương trung bình của một thợ máy có tay nghề cao ở Mĩ là 3.000 đến 4.000 $ một tháng. Lương trung bình của một công nhân nhà máy ở Trung Quốc là khoảng 150 $ một tháng. Ngoài ra, ASIMCO được yêu cầu tham gia vào sơ đồ trợ cấp do chính phủ Trung Quốc tài trợ bao gồm chăm sóc sức khoẻ, nhà ở, và các phúc lợi hưu trí. Khoảng 35 đến 45 phần trăm lương tháng của một công nhân Trung Quốc chuyển thẳng cho sở lao động địa phương để trả cho các phúc lợi này. Sự thực rằng bảo hiểm y tế ở Trung Quốc là rẻ đến mức – vì lương thấp, phúc lợi dịch vụ y tế hạn chế hơn nhiều, và không có kiện tụng do sơ suất điều trị – "chắc chắn làm cho Trung Quốc là một nơi hấp dẫn để mở rộng và đưa thêm người làm vào," Perkowski giải thích. "Bất cứ thứ gì có thể làm để giảm trách nhiệm của một công ty Mĩ đối với phạm vi đảm bảo y tế đều là một ưu thế để giữ việc làm ở Hoa Kì."

Bằng tận dụng thế giới phẳng để cộng tác theo cách này- giữa các nhà máy trong nước và hải ngoại, và giữa các công nhân Mĩ lương cao, kĩ năng cao, ở gần thị trường của họ và các công nhân Trung Quốc lương thấp, gần thị trường của họ - Perkowski nói, "chúng tôi làm cho các công ty Mĩ có tính cạnh tranh hơn, như thế nó nhận được nhiều đơn hàng hơn và thực tế chúng tôi làm tăng việc kinh doanh. Và đó là cái nhiều người ở Mĩ không thấy khi họ nói về offshoring. Thí dụ, kể từ khi mua thâu tóm chúng tôi đã tăng gấp đôi kinh doanh của mình với Cummins, và kinh doanh của chúng tôi với Caterpillar đã tăng đáng kể. Tất cả

các khách hàng của chúng tôi đều phơi ra cho cạnh tranh toàn cầu và thực sự cần cơ sở cung ứng của họ làm đúng việc trong chừng mực về cạnh tranh chi phí. Họ muốn làm việc với các nhà cung cấp những người hiểu thế giới phẳng. Khi tôi đi thăm các khách hàng Mĩ của tôi để giải thích chiến lược của chúng tôi về kinh doanh trục cam, họ rất lạc quan về việc chúng tôi làm, vì họ có thể thấy chúng tôi sắp xếp việc kinh doanh của mình theo cách cho phép họ có tính cạnh tranh hơn."

Mức độ cộng tác này đã là có thể chỉ vài năm gần đây thôi. "Chúng tôi đã không thể làm việc đó ở Trung Quốc năm 1983 hay 1993," Perkowski nói. "Từ 1993, nhiều thứ đã cùng đến. Thí dụ, người ta luôn nói về Internet đã làm lợi bao nhiêu cho Hoa Kì. Điểm mà tôi luôn nói là Trung Quốc đã được lợi còn hơn. Cái đã giữ Trung Quốc lạc hậu trong quá khứ chính là người dân ở ngoài Trung Quốc không có khả năng có thông tin về đất nước này, và người dân bên trong Trung Quốc đã không có khả năng nhận thông tin về phần còn lại của thế giới. Trước Internet, cách duy nhất để thu hẹp lỗ hổng thông tin đó là đi du hành. Bây giờ bạn có thể ở nhà và làm việc đó với Internet. Bạn không thể điều hành chuỗi cung toàn cầu của chúng tôi mà không có nó. Bây giờ chúng tôi chỉ e-mail các bản thiết kế và kế hoạch qua Internet- chúng tôi thậm chí không cần đến FedEx [một hãng phát chuyển nhanh lớn]."

Các ưu thế cho chế tác ở Trung Quốc, đối với các ngành nhất định, trở nên lấn át, quá mạnh, Perkowski nói thêm, và không thể bị bỏ qua. Hoặc bạn trở nên phẳng hoặc Trung Quốc làm bạn phẳng. "Nếu bạn ngồi ở Hoa Kì và không tính làm sao để vào Trung Quốc," ông nói, "trong mười hay mười lăm năm nữa bạn sẽ không còn là một người dẫn đầu toàn cầu."

Bây giờ Trung Quốc đã vào WTO, nhiều khu vực truyền thống, chậm chạp, phi hiệu quả, và được bảo hộ của nền kinh tế Trung Quốc bị phơi ra cho cạnh tranh toàn cầu gây tàn lụi - điều này được đón nhận cũng nhiệt tình ở Canton [Quảng Đông], Trung Quốc, cũng như ở Canton, Ohio. Giả như chính phủ Trung Quốc đã đưa vấn đề tư cách thành viên WTO cho nhân dân bỏ phiếu, "nó có thể chẳng bao giờ được thông qua," Pat Powers, người đứng đầu văn phòng Hội đồng Doanh nghiệp Mĩ-Trung ở Bắc Kinh trong thời gian gia nhập WTO, nói. Lí do cốt yếu vì sao ban lãnh đạo Trung Quốc tìm kiếm tư cách thành viên WTO là dùng nó

như một câu lạc bộ để buộc bộ máy quan liêu của Trung Quốc phải hiện đại hoá và tháo dỡ các bức tường điều tiết bên trong và các ổ ra quyết định tuỳ tiện. Ban lãnh đạo Trung Quốc "biết là Trung Quốc phải hội nhập toàn cầu và nhiều định chế hiện tồn của họ sẽ đơn giản không thay đổi hay cải cách, cho nên họ dùng WTO như đòn bẩy chống lại bộ máy quan liêu của chính họ. Và trong hai năm rưỡi vừa qua họ đã đấu tranh cho ngã ngũ."

Với thời gian, sự tôn trọng các tiêu chuẩn WTO sẽ làm cho nền kinh tế Trung Quốc còn phẳng hơn và là một lực làm phẳng hơn một cách toàn cầu. Nhưng quá độ này sẽ không dễ, và các khả năng của một sự kiệt sức chính trị hay kinh tế gây đổ vỡ hay làm chậm quá trình là không phải không đáng kể. Nhưng cho dù Trung Quốc có thực hiện tất cả các cải cách WTO, nó sẽ không có khả năng nghỉ. Nó mau chóng đạt một điểm khi tham vọng của nó về tăng trưởng kinh tế sẽ đòi hỏi nhiều cải cách chính trị hơn. Trung Quốc sẽ chẳng bao giờ dứt khỏi tham nhũng mà không có tự do ngôn luận và các định chế xã hội dân sự tích cực. Nó chẳng bao giờ có thể thực sự trở nên có hiệu quả mà không có nền pháp trị được luật hoá hơn. Nó sẽ chẳng bao giờ có khả năng giải quyết những suy sụp kinh tế không thể tránh khỏi trong nền kinh tế của nó mà không có một hệ thống chính trị cởi mở hơn cho phép người dân bộc lộ những nỗi bất bình của họ. Diễn đạt theo cách khác, Trung Quốc sẽ chẳng bao giờ là phẳng thật sự cho đến khi nó vượt qua cái ụ giảm tốc khổng lồ gọi là "cải cách chính trị".

Có vẻ như nó tiến theo hướng đó, nhưng con đường phải đi vẫn còn dài. Tôi thích cách một nhà ngoại giao Mĩ ở Trung Quốc diễn đạt cho tôi vào mùa xuân 2004: "Hiện giờ Trung Quốc đang mơn trớn, không phải tư nhân hoá. Cải cách ở đây là trong mờ - và đôi khi khá mơn trớn, bởi vì bạn có thể nhìn thấy các hình thù chuyển động đằng sau màn – nhưng nó không trong suốt [minh bạch]. [Chính phủ vẫn chỉ cấp] thông tin [về nền kinh tế] cho vài công ty và các nhóm lợi ích được chỉ định." Vì sao chỉ trong mờ? Tôi hỏi. Ông ta trả lời, "Bởi vì nếu bạn minh bạch hoàn toàn, thì bạn làm gì với phản hồi? Họ không biết giải quyết ra sao với vấn đề đó. Họ [vẫn] chưa thể giải quyết với những kết quả của tính minh bạch." Nếu và khi Trung Quốc vượt qua được ụ chính trị đó trên đường, tôi nghĩ nó không chỉ trở thành một nền tảng [platform] lớn hơn cho offshoring mà thành một phiên bản thị trường

tự do khác của Hợp Chủng Quốc. Trong khi điều đó có vẻ đe doạ đối với một số người, tôi nghĩ nó sẽ là một sự phát triển tích cực khó tin nổi đối với thế giới. Hãy nghĩ về biết bao nhiêu sản phẩm, ý tưởng, việc làm, và những người tiêu dùng mới đã nảy sinh từ các nỗ lực của Tây u và Nhật Bản để trở thành các nền dân chủ sau Thế Chiến II. Quá trình đã mở ra một thời kì thịnh vượng toàn cầu chưa từng có tiền lệ- và thế giới khi đó vẫn còn chưa phẳng. Nó đã có bức tường ở giữa. Nếu Ấn Độ và Trung Quốc đi theo hướng đó, thế giới sẽ không chỉ trở nên phẳng hơn bao giờ hết mà, tôi tin, cũng thịnh vượng hơn bao giờ hết. Ba Hợp Chủng Quốc là tốt hơn một [Hợp Chủng Quốc Hoa Kì], và năm sẽ tốt hơn ba.

Nhưng ngay cả với tư cách một nhà thương mại-tự do, tôi lo về thách thức mà điều này sẽ đặt ra đối lới lương và phúc lợi của các công nhân nào đó ở Hoa Kì, ít nhất ở tầm ngắn hạn. Quá muộn cho chủ nghĩa bảo hộ khi đến với Trung Quốc. Nền kinh tế của nó hoàn toàn liên kết với các nền kinh tế của thế giới đã phát triển, và thử phá bỏ mối liên kết đó sẽ gây ra sự hỗn loạn kinh tế và địa chính trị có thể tàn phá nền kinh tế toàn cầu. Những người Mĩ và châu Âu sẽ phải phát triển các mô hình kinh doanh mới để cho phép họ kiếm được tốt nhất từ Trung Quốc và làm nhẹ bớt cho họ chống lại cái xấu nhất. Như tờ BusinessWeek, trong bài báo trên trang nhất đầy kịch tính của nó ngày 6-12-2004 về "Cái Giá Trung Quốc", diễn đạt, "Trung Quốc có thể chi phối mọi thứ? Tất nhiên không. Mĩ vẫn là nhà chế tác lớn nhất thế giới, tạo ra 75% sản phẩm nó tiêu thụ, tuy thế là giảm từ 90% vào giữa các năm 1990. Các ngành công nghiệp đòi hỏi ngân sách R&D và đầu tư vốn khổng lồ, như hàng không vũ trụ, dược, và ôtô, vẫn có các cơ sở vững mạnh ở Hoa Kì … Mĩ chắc chắn sẽ tiếp tục được lợi từ sự bành trướng của Trung Quốc." Trừ phi Mĩ có thể đối phó với thách thức công nghiệp dài hạn do cái giá Trung Quốc đề ra trong rất nhiều lĩnh vực, "nó sẽ bị mất quyền lực kinh tế và ảnh hưởng."

Hay, diễn đạt theo cách khác, nếu những người Mĩ và châu Âu muốn được lợi từ sự làm phẳng thế giới và từ sự kết nối tất cả các thị trường và các trung tâm tri thức, tất cả họ sẽ phải chạy ít nhất nhanh như con sư tử nhanh nhất – và tôi nghi con sư tử đó sẽ là Trung Quốc, và tôi nghi là sẽ rất nhanh.

Lực làm phẳng # 7: Xu chuỗi cung [supply-chaining]

Ăn Sushi ở Arkansas

Tôi chưa bao giờ hiểu rõ một chuỗi cung nhìn ra sao trong hoạt động cho đến khi tôi thăm tổng hành dinh Wal-Mart ở Bentonville, Arkansas. Các chủ nhà Wal-Mart đã dẫn tôi đến một trung tâm phân phối rộng 1,2 triệu foot vuông [111.480 m2], chúng tôi leo lên một chòi quan sát và theo dõi cuộc biểu diễn. Ở một bên toà nhà, rất nhiều xe moóc trắng của Wal-Mart đang hạ các thùng hàng từ cả ngàn nhà cung cấp khác nhau. Các thùng to và nhỏ được dẫn lên một băng tải ở mỗi cầu tải. Các băng tải nhỏ này dẫn vào một băng tải lớn hơn, giống như các con suối đổ vào một con sông hùng vĩ. Hai mươi bốn giờ một ngày, bảy ngày một tuần, các xe moóc của các nhà cung cấp đổ vào mười hai dặm suối băng tải, và các suối băng tải đổ vào con sông Wal-Mart khổng lồ của các sản phẩm được đóng thùng. Song đó chỉ là một nửa cuộc biểu diễn. Khi dòng sông Wal-Mart chảy, một con mắt điện tử đọc mã vạch trên mỗi thùng trên đường của nó đến bên kia toà nhà. Ở đó, dòng sông lại toả ra hàng trăm con kênh. Các cánh tay điện tử từ mỗi con kênh thò ra và hướng dẫn các thùng- được các cửa hàng Wal-Mart cá biệt đặt hàng- ra khỏi dòng sông chính và chuyển sang con kênh của mình, nơi một băng tải khác di chúng vào một xe tải Wal-Mart đang chờ sẵn, rồi cấp tập chuyển các sản phẩm này lên các kệ hàng của một cửa hàng Wal-Mart cá biệt nào đó trong nước. Tại đó, một người tiêu dùng sẽ lấy một trong các sản phẩm này khỏi kệ hàng, và nhân viên thu tiền sẽ [dùng máy đọc] quét qua nó, vào thời điểm điều đó xảy ra, một tín hiệu sẽ được tạo ra. Tín hiệu đó sẽ truyền qua mạng lưới Wal-Mart đến nhà cung cấp sản phẩm đó - dù nhà máy của nhà cung cấp ở ven biển Trung Quốc hay miền biển Maine. Tín hiệu đó sẽ hiện lên màn hình máy tính của nhà cung cấp và nhắc ông ta sản xuất ra một món hàng khác và chuyển nó qua chuỗi cung Wal-Mart, và toàn bộ chu kì sẽ lặp lại lần nữa. Như thế ngay sau khi tay bạn lấy một sản phẩm từ kệ hàng của cửa hàng Wal-Mart địa phương xuống và đi ra quầy trả tiền thì một cánh tay cơ khí bắt đầu làm ra một món hàng khác ở đâu đó trên thế giới. Hãy gọi nó là "Giao hưởng Wal-Mart gồm nhiều phần - không có kết thúc. Nó chỉ chơi đi chơi lại 24/7/365: giao, phân loại, đóng gói, phân phối, mua, sản xuất, đặt hàng, giao, phân loại, …

Chỉ một công ty, Hewlett-Packard, bán bốn trăm ngàn máy tính qua bốn ngàn cửa hàng Wal-Mart khắp thế giới một ngày trong mùa Giáng sinh, đòi hỏi HP điều chỉnh chuỗi cung của mình, để đảm bảo rằng tất cả các chuẩn của nó giao tiếp với các chuẩn của Wal-Mart, sao cho các máy tính này chảy êm ả vào con sông Wal-Mart, vào các kênh Wal-Mart, vào các cửa hàng Wal-Mart.

Khả năng Wal-Mart chơi hay bản giao hưởng này ở quy mô toàn cầu- chuyển 2,3 tỉ thùng carton hàng hoá một năm xuôi theo chuỗi cung đến các cửa hàng của nó – đã biến nó thành thí dụ quan trọng nhất của cái làm phẳng tiếp theo mà tôi muốn thảo luận, tôi gọi nó là xâu chuỗi cung. Xâu chuỗi cung là phương pháp cộng tác theo chiều ngang- giữa các nhà cung cấp, nhà bán lẻ, và khách hàng - để tạo giá trị. Xâu chuỗi cung là do thế giới phẳng làm cho có thể và bản thân nó là một cái làm phẳng to lớn, vì các chuỗi cung này càng tăng và sinh sôi, chúng càng thúc đẩy sự thích nghi các tiêu chuẩn chung giữa các công ty (sao cho mỗi liên kết của mọi chuỗi cung có thể giao tiếp với chuỗi tiếp theo), chúng loại bỏ càng nhiều điểm ma sát ở biên giới, hiệu quả của một công ty càng được nhiều công ty khác làm theo, và chúng càng thúc đẩy cộng tác toàn cầu.
Với tư cách người tiêu dùng, ta thích các chuỗi cung, vì chúng cho chúng ta mọi loại hàng hoá- từ giày tennis đến laptop- với giá thấp và thấp hơn. Đó là cách Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Nhưng với tư cách công nhân, đôi khi chúng ta có thái độ nước đôi hoặc thù địch với các chuỗi cung, bởi vì chúng đặt ta vào áp lực cao và cao hơn để cạnh tranh, cắt chi phí, và v.v., đôi khi, cắt lương và phúc lợi. Đó là vì sao Wal-Mart trở thành một trong các công ty gây tranh cãi nhất thế giới. Không công ty nào hữu hiệu hơn về cải thiện chuỗi cung của mình (và vì thế làm phẳng thế giới) bằng Wal-Mart; và không công ty nào biểu hiện hoàn hảo sự căng thẳng mà chuỗi cung gây ra giữa người tiêu dùng trong chúng ta và người lao động trong chúng ta hơn Wal-Mart. Một bài báo ngày 30-9-2002 trong Computerwold đã tổng kết vai trò then chốt của Wal-Mart: "Joseph R. Eckroth Jr., CIO của Mattel Inc. nói 'Là một nhà cung cấp cho Wal-Mart là con giao hai lưỡi. Họ là một kênh phi thường nhưng là một khách hàng khó nhai. Họ đòi hỏi sự xuất sắc.'Nó là một bài học mà El Segundo, nhà sản xuất đồ chơi ở California và hàng ngàn nhà cung cấp khác đã học như nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, Wal-Mart Stores Inc., đã xây dựng một hệ thống quản lí kho hàng và

chuỗi cung thách thức bộ mặt kinh doanh. Bằng đầu tư sớm và nhiều và công nghệ mũi nhọn để nhận diện và theo dõi việc bán ở mức từng món hàng, nhà bán lẻ khổng lồ ở Betonville, Arkansas đã biến hạ tầng IT của nó thành ưu thế cạnh tranh chủ yếu, việc đã được nghiên cứu và sao chép bởi các công ty khắp thế giới. ‘Chúng tôi coi Wal-Mart như nhà điều hành chuỗi cung giỏi nhất mọi thời,’PeteAbel, giám đốc bán lẻ ở công ty tư vấn công nghệ cao AMR Inc. ở Boston, nói.”

Để theo đuổi chuỗi cung hữu hiệu nhất thế giới, Wal-Mart đã chất đống một danh mục xúc phạm kinh doanh qua nhiều năm đã làm cho công ty bị mang tiếng xấu và chậm bắt đầu đề cập đến một cách có ý nghĩa. Nhưng vai trò của nó như một trong mười lực làm phẳng thế giới là không thể chối cãi, và để nắm được việc này mà tôi đã quyết định làm cuộc hành hương riêng đến Bentonville. Tôi không biết vì sao, nhưng trên chuyến bay từ La Guardia, tôi nghĩ, tôi thực sự muốn ăn một chút sushi tối nay. Nhưng ở đâu tôi tìm thấy sushi ở tây bắc Arkansas? Và cho dù tôi tìm thấy, tôi có muốn ăn nó không?Anh có thể thực sự tin vào lươn ởArkansas?

Khi tôi đến Hilton gần đại bản doanh Wal-Mart, tôi sững sờ để thấy, như một ảo ảnh, một hiệu ăn Nhật Bản khổng lồ bán sushi ngay sát cạnh. Khi tôi nói với nhân viên tiếp tân lo phòng rằng tôi chẳng bao giờ cho là mình có món sushi ở Betonville, anh ta bảo tôi, “Chúng tôi có ba hiệu ăn Nhật nữa sắp khai trương.”

Nhiều hiệu ăn Nhật ở Bentonville?

Cầu về sushi ở Arkansas không phải là ngẫu nhiên. Nó liên quan đến sự thực là xung quanh các văn phòng Wal-Mart, những người bán hàng đã dựng các hoạt động [sản xuất] của họ để gần tàu mẹ. Thực vậy, khu vực này được biết đến như “Vendorville” [thành phố người bán hàng]. Điều kinh ngạc về tổng hành dinh của Wal-Mart là, nó là như vậy, phải, Wal-Mart mà. Các văn phòng công ty được nhồi nhét vào một nhà kho được cấu trúc lại. Khi chúng tôi qua một toà nhà lớn làm bằng tôn múi, tôi hình dung nó là xưởng bảo trì. “Đó là các văn phòng quốc tế của chúng tôi,” chủ nhà của tôi, phát ngôn viên Willian Wertz, nói. Các dãy phòng công ty trong các văn phòng ở mức dưới các văn phòng của hiệu trưởng,

hiệu phó, và cố vấn trưởng của trường trung học công của con gái tôi -trước khi nó được tu sửa lại. Khi bạn đi qua tiền sảnh, bạn thấy các ô hình khối nhỏ nơi các nhà cung cấp tiềm năng chào hàng của họ cho những người mua Wal-Mart. Một có các máy khâu khắp trên bàn, người khác có những búp bê, người khác nữa có áo sơ mi nữ. Có cảm giác như một sự lai tạp giữa Sam's Club và chợ có mái che ở Damascus. Các cổ đông Wal-Mart chú ý: công ty hoàn toàn không lãng phí tiền của cổ đông cho sự rườm rà, hoa mĩ.

Nhưng làm sao mà nhiều tư duy đổi mới đến vậy –tư duy đã tạo lại hình dáng phong cảnh kinh doanh của thế giới theo nhiều cách- lại nảy sinh từ một chỗ ao tù nước đọng Li'l Abner* như vậy? Nó thực sự là thí dụ cổ điển của một hiện tượng mà tôi thường chỉ ra ở cuốn sách này: hệ số phẳng. công ty bạn hay nước bạn càng có ít nguồn lực tự nhiên, thì bạn sẽ càng đào sâu vào trong mình để đổi mới sáng tạo nhằm sống sót. Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới bởi vì nó mặc cả chi li với bất cứ ai nó tiếp xúc với. Nhưng đừng lầm lẫn một điều: Wal-Mart cũng trở thành số một bởi vì công ty nhỏ, dân quê, tỉnh lẻ này ở tây bắc Arkansas đã chấp nhận công nghệ mới khéo léo hơn và nhanh hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào của nó. Và nó vẫn thế.

David Glass, CEO của công ty từ 1988 đến 2000, đã giám sát nhiều đổi mới làm cho Wal-Mart là nhà bán lẻ lớn nhất và sinh lời nhất hành tinh. Tạp chí Fortune một lần đã gán cho ông cái tên "CEO bị đánh giá thấp nhất từ trước đến giờ" vì cách thầm lặng mà ông xây dựng trên tầm nhìn của Sam Walton. Đối với chuỗi cung David Glass là cái Bill Gates là đối với xử lí văn bản. Khi Wal-Mart mới chỉ bắt đầu ở bắc Arkansas vào các năm 1960, Glass giải thích, nó muốn trở thành một hãng bán lẻ giá rẻ. Nhưng vào những ngày đó, mọi hãng bán lẻ đều lấy hàng từ cùng các nhà bán buôn, thế nên không có cách nào để có lợi thế với các đối thủ cạnh tranh. Cách duy nhất Wal-Mart có thể có lợi thế, ông nói, là đi mua hàng của mình với số lượng lớn trực tiếp từ các nhà sản xuất. Nhưng đã không hiệu quả đối với các nhà sản xuất đi giao hàng cho vô số cửa hàng Wal-Mart rải rác khắp nơi, thế nên Wal-Mart thành lập một trung tâm phân phối mà tất cả các nhà sản xuất có thể giao hàng của họ tại đó, và sau đó Wal-Mart dùng các xe tải riêng của mình phân phối các hàng hoá đó đến các cửa hàng của nó. Toán học hoạt động như thế này: Trung bình tốn hơn khoảng 3 phần

trăm để Wal-Mart duy trì trung tâm phân phối riêng của nó. Nhưng hoá ra, Glas nói, việc cắt các nhà bán buôn và mua trực tiếp từ các nhà sản xuất trung bình tiết kiệm được 5 phần trăm, như thế cho phép Wal-Mart cắt chi phí trung bình 2 phần trăm và rồi bù vào bằng khối lượng.
Một khi đã thiết lập phương pháp cơ bản mua trực tiếp từ các nhà sản xuất để được bớt giá nhiều nhất có thể, Wal-Mart tập trung không mệt mỏi vào ba thứ. Thứ nhất, làm việc với các nhà sản xuất để khiến họ cắt càng nhiều chi phí càng tốt. Thứ hai, lo cho chuỗi cung của nó từ các nhà sản xuất đó, bất cứ họ ở đâu trên thế giới, đến các trung tâm phân phối Wal-Mart, để làm cho nó càng có chi phí thấp và trơn tru càng tốt. Thứ ba, liên tục cải thiện các hệ thống thông tin của Wal-Mart, để biết chính xác các khách hàng của nó đã mua gì và có thể đưa thông tin đó đến tất cả các nhà sản xuất, như thế các kệ hàng luôn có sẵn đúng các mặt hàng vào đúng lúc.

Wal-Mart nhanh chóng nhận ra rằng nếu nó có thể tiết kiệm tiền bằng mua trực tiếp từ các nhà sản xuất, liên tục đổi mới để cắt chi phí vận hành chuỗi cung của nó, và giữ cho các kho hàng của nó thấp bằng học nhiều hơn về các khách hàng của nó, mọi lúc nó có thể đánh bại các đối thủ cạnh tranh về giá. Đã chẳng có mấy lựa chọn khi ngồi ở Betonville,Arkansas.

“Lí do chúng tôi xây dựng toàn bộ logistics [cung ứng hậu cần] và các hệ thống riêng của mình là bởi vì chúng tôi ở nơi rất hẻo lánh,” Jay Allen, phó chủ tịch cấp cao về sự vụ công ty, nói. “Nó thực ra là một thị trấn nhỏ. Nếu bạn muốn nhờ bên thứ ba lo về logistics, đó là việc không thể. Thuần tuý là chuyện sống còn. Bây giờ tất cả sự chú ý mà chúng tôi nhận được là một giả thiết rằng giá thấp của chúng tôi là do quy mô của chúng tôi hay chúng tôi mua hàng từ Trung Quốc hay chúng tôi có khả năng ra điều kiện cho các nhà cung cấp. Sự thực là, giá thấp là do tính hiệu quả mà Wal-Mart đã đầu tư vào- hệ thống và văn hoá. Đó là một văn hoá chi phí rất thấp, [nhưng] tất cả do hoàn cảnh bắt buộc, tất yếu sinh ra.”

Chuỗi cung càng tăng lên, Walton và Glass càng hiểu rằng quy mô và hiệu quả là chìa khoá cho toàn bộ việc kinh doanh của họ. Diễn đạt một cách đơn giản, chuỗi cung của họ càng có quy mô và phạm vi, họ càng bán nhiều thứ với giá ít hơn cho càng nhiều khách

hàng, họ càng có tác động đòn bẩy với các nhà cung cấp để đẩy giá còn xuống nữa, họ càng bán nhiều hơn cho nhiều khách hàng hơn, chuỗi cung của họ càng có quy mô và phạm vi lớn hơn, họ càng thu được nhiều lợi nhuận hơn cho các cổ đông của họ …

Sam Walton là cha đẻ của văn hoá đó, nhưng khó khăn, tất yếu là mẹ của nó, và con cái nó hoá ra là một bộ máy chuỗi cung thon thả, lành nghề. Năm 2004, Wal-Mart mua khoảng 260 tỉ $ hàng hoá và vận hành nó qua một chuỗi cung gồm 108 trung tâm phân phối khắp Hoa Kì, phục vụ 3.000 siêu thị Wal-Mart ở Mĩ.

Những năm đầu, “chúng tôi còn nhỏ - 4 hay 5 phần trăm của Sears và Kmart,” Glass nói. “Nếu bạn nhỏ thế, bạn dễ bị tổn thương, thế nên cái chúng tôi muốn làm nhiều hơn bất cứ thứ gì khác là tăng thị phần. Chúng tôi phải bán rẻ hơn những người khác. Nếu tôi có thể giảm từ 3 xuống 2 phần trăm chi phí vận hành các trung tâm phân phối của chúng tôi, tôi có thể giảm giá bán lẻ và tăng thị phần của tôi lên và sau đó không dễ bị tổn thương đối với bất kì ai. Như thế bất cứ hiệu quả nào chúng tôi tạo ra, chúng tôi đều chuyển cho khách hàng.”

Thí dụ, sau khi các nhà sản xuất đã dỡ hàng của họ ở trung tâm phân phối Wal-Mart, Wal-Mart cần giao các mặt hàng đó theo các cụm nhỏ cho mỗi siêu thị của nó. Như thế Wal-Mart có các xe tải đi khắp nước Mĩ. Walton nhanh chóng nhận ra rằng nếu ông kết nối các lái xe của mình bằng radio và vệ tinh, sau khi họ dỡ hàng ở một siêu thị Wal-Mart nào đó, xe có thể đi vài dặm nữa để lấy hàng từ một nhà sản xuất, thế nên họ không quay về với xe không và như thế Wal-Mart có thể tiết kiệm chi phí từ nhà sản xuất đó. Vài xu ở đây, mấy xu ở đó, và kết quả là khối lượng, phạm vi, quy mô nhiều hơn.

Trong cải thiện chuỗi cung của mình, Wal-Mart không để mối liên kết nào không bị đụng tới. Trong khi tôi đi xem trung tâm phân phối Wal-Mart tại Bentonville, tôi để ý thấy một số thùng quá to để đi lên băng tải và được các nhân viên Wal-Mart lái các xe tải mini, đeo tai nghe, di chuyển trên các pallet. Một máy tính theo dõi mỗi nhân viên kéo được bao nhiêu pallet một giờ để xếp lên các xe tải cho các siêu thị khác nhau, và một giọng nói máy tính bảo mỗi người trong số họ liệu họ đạt hay chưa đạt kế hoạch. “Bạn có thể chọn giọng nói máy tính là giọng đàn ông hay giọng phụ nữ, và bạn có thể chọn tiếng Anh hay tiếng Tây

Ban Nha," Rollin Ford, phó chủ tịch điều hành của Wal-Mart, người giám sát chuỗi cung và hướng dẫn tôi đi thăm, giải thích.

Vài năm trước, những người di chuyển pallet này nhận những chỉ thị viết trên giấy về việc lôi pallet nào đó ở đâu và xếp nó lên xe tải nào, nhưng Wal-Mart khám phá ra rằng cấp cho họ một tai nghe để đeo với giọng nói máy tính thật để chỉ dẫn họ, các lái xe có thể dùng cả hai tay và không phải mang các mẩu giấy. Và bằng khiến giọng nói liên tục nhắc nhở họ liệu họ vượt hay chưa đạt sự mong đợi, "chúng tôi tăng năng suất", Ford nói. Chính hàng triệu đổi mới nho nhỏ như thế này là cái làm cho chuỗi cung của Wal-Mart khác biệt.

Nhưng, Glass nói, đột phá thực sự là khi Wal-Mart nhận ra rằng trong khi nó phải là một người mặc cả cứng rắn với các nhà sản xuất về giá, đồng thời cả hai phải cộng tác để tạo ra giá trị cho nhau theo chiều ngang nếu Wal-Mart sẽ tiếp tục giữ chi phí giảm. Wal-Mart là một trong những công ty đầu tiên đưa máy tính vào để theo dõi bán hàng và hàng tồn của siêu thị và là công ty đầu tiên phát triển một mạng tin học hoá nhằm chia sẻ thông tin với các nhà cung cấp. Lí thuyết của Wal-Mart là, mỗi người có càng nhiều thông tin về khách hàng nhấc mặt hàng nào khỏi kệ hàng, việc mua hàng của Wal-Mart càng hiệu quả, các nhà cung cấp của nó có thể thích ứng càng nhanh hơn đối với sự thay đổi cầu của thị trường. 1983, Wal-Mart đầu tư các máy thanh toán điểm bán hàng [Point-of-Sale:POS], đồng thời kéo doanh số lên và theo dõi giảm hàng tồn để tái cấp hàng nhanh chóng. Bốn năm sau, nó lắp đặt một hệ thống vệ tinh quy mô lớn nối tất cả các siêu thị về tổng hành dinh công ty, cấp dữ liệu tồn kho thời gian thực cho hệ thống máy tính tập trung của Wal-Mart và dọn đường cho một chuỗi cung được bôi trơn bởi thông tin và thúc mạnh đến nguyên tử cuối cùng của tính hiệu quả. Một nhà cung cấp lớn bây giờ có thể nối vào hệ thống extranet riêng, Retail Link, của Wal-Mart để xem chính xác các sản phẩm của nó được bán ra sao và khi có thể cần để tăng sản xuất.

"Mở cơ sở dữ liệu bán và kho hàng cho các nhà cung cấp là cái biến Wal-Mart thành tổ chức mạnh hiện nay, Rena Granofsky hội viên cấp cao ở J. C. Williams Group Ltd., một hãng tư vấn bán lẻ ở Toronto, nói trong bài báo 2002 Computerworld về Wal-Mart. "Trong khi đối thủ cạnh tranh bảo vệ thông tin bán hàng, Wal-Mart tiếp cận các nhà cung cấp của mình

cứ như họ là các hội viên, không như các đối thủ, Granofsky nói. Bằng thực hiện chương trình lập kế hoạch, lập dự báo cộng tác (CPRF), Wal-Mart bắt đầu một chương trình kho hàng vừa khớp thời gian (just-in-time) làm giảm chi phí vận chuyển cho cả nhà bán lẻ lẫn các nhà cung cấp của nó. 'Có rất ít hàng tồn trong chuỗi cung bởi vì hệ thống đó,' Granofsky nói." Nhờ tính hiệu quả của riêng chuỗi cung của nó, chi phí hàng hoá của Wal-Mart ước lượng 5 đến 10 phần trăm ít hơn chi phí của hầu hết các đối thủ cạnh tranh của nó.

Hiện nay, trong đổi mới gần nhất về chuỗi cung, Wal-Mart đã đưa ra chip RFID (Radio Frequency IDentification: Nhận diện Tần số Vô tuyến), gắn vào mỗi pallet và thùng hàng đến Wal-Mart, thay cho mã vạch cần phải được quét từng cái một và có thể bị rách hay vấy bẩn. Tháng Sáu 2003, Wal-Mart đã thông báo cho một trăm nhà cung cấp hàng đầu của nó là vào 1-1-2005, tất cả các pallet và thùng mà họ giao cho các trung tâm phân phối Wal-Mart phải được gắn các thẻ RFID. (Theo RFID Journal, "RFID là một từ khái quát cho các công nghệ dùng sóng vô tuyến để tự động nhận diện người hay đồ vật. Có nhiều phương pháp nhận diện, nhưng phương pháp phổ biến nhất là lưu một dãy số nhận diện người hay đồ vật, và có lẽ các thông tin khác, trên một vi mạch gắn với một anten- chip và anten cùng nhau được gọi là một transponder [máy phát lại] hay một thẻ RFID. Anten cho phép chip phát thông tin nhận diện cho một máy đọc. Máy đọc biến sóng vô tuyến được phản xạ lại từ thẻ RFID thành thông tin số sau đó có thể chuyển qua máy tính có thể tận dụng nó.") RFID sẽ cho phép Wal-Mart theo dõi bất cứ pallet hay thùng nào ở mọi giai đoạn của chuỗi cung của nó và biết chính xác bên trong có sản phẩm nào từ nhà sản xuất nào, với thời gian hết hạn nào. Nếu một món hàng tạp phẩm phải được cất ở một nhiệt độ nhất định, thẻ RFID sẽ nói cho Wal-Mart khi nhiệt độ quá cao hay quá thấp. Bởi vì mỗi thẻ này tốn cỡ 20¢, Wal-Mart bây giờ dành chúng cho các thùng to và pallet, chứ không phải từng món hàng. Nhưng đây rõ ràng là làn sóng của tương lai.
"Khi có RFID," Rollin Ford phó chủ tịch cung ứng của Wal-Mart nói, "bạn thấu hiểu hơn." Bạn có thể cho biết thậm chí nhanh hơn, thứ Sáu các siêu thị nào bán nhiều dầu gội đầu hơn và chủ Nhật siêu thị nào, và liệu người gốc Tây Ban Nha thích mua nhiều vào tối thứ Bảy hơn là thứ Hai ở các siêu thị lân cận. "Khi tất cả thông tin này được nạp vào các mô hình cầu của chúng tôi, chúng tôi có thể trở nên hiệu quả hơn về khi nào sản xuất [ra một sản phẩm]

và khi nào giao nó rồi đặt nó vào chính xác đúng chỗ trong xe tải sao cho nó có thể chảy hiệu quả hơn," Ford nói thêm. "Chúng tôi thường đã phải đếm từng món, và việc quét đọc nó [ở đầu nhận] là chỗ tắc nghẽn. Bây giờ [với RFID], chúng tôi chỉ đọc toàn bộ pallet, và nó bảo có tất cả ba chục món bạn đã đặt và mỗi thùng cho bạn biết, 'Tôi là thế này và tôi cảm thấy thế này, màu của tôi là thế này, tôi ở trong tình trạng tốt' – cho nên nó làm cho việc tiếp nhận dễ hơn rất nhiều." Jeannie Tharrington phát ngôn viên của Procter & Gamble nói cho tờ trực tuyến Salon.com (20-9-2004) về nước đi của Wal-Mart đến RFID: "Chúng tôi thấy việc này có lợi cho toàn bộ chuỗi cung. Ngay bây giờ các mức hết tồn kho của chúng tôi là cao hơn chúng tôi muốn và chắc chắn cao hơn mức người tiêu dùng muốn, và tôi nghĩ công nghệ này có thể giúp chúng tôi giữ các sản phẩm trên kệ thường xuyên hơn." RFID sẽ cũng cho phép sắp xếp chuỗi cung lại nhanh hơn khi đối phó với các sự kiện.

Trong các cơn bão, các quan chức Wal-Mart bảo tôi, Wal-Mart biết là người ta ăn các thứ như Pop-Tarts – các món ăn dễ trữ, để lâu được –nhiều hơn và các siêu thị của họ cũng bán trò chơi trẻ em không cần điện và có thể thay thế TV nhiều hơn. Nó cũng biết là khi bão đến, người ta có xu hướng uống nhiều bia hơn. Như thế một phút sau khi nhà dự báo thời tiết của Wal-Mart nói cho tổng hành dinh rằng một cơn bão đang đến Florida, chuỗi cung của nó tự động điều chỉnh một cơ cấu hàng hợp với bão cho các siêu thị ở Florida – ban đầu nhiều bia hơn, sau đó nhiều Pop-Tart hơn.

Wal-Mart liên tục tìm cách mới để cộng tác với các khách hàng của mình. Mới gần đây, nó làm cả ngân hàng. Nó thấy ở các vùng có nhiều dân gốc Tây Ban Nha, nhiều người không có quan hệ với ngân hàng và bị các quầy kí séc lấy tiền mặt [check-cashing] với giá cắt cổ. Cho nên Wal-Mart chào cho họ check cashing lương, phiếu chuyển tiền, chuyển tiền, và thậm chí các dịch vụ chi trả hoá đơn cho các khoản thông thường như điện - tất cả với phí rất thấp. Wal-Mart có năng lực nội tại để làm việc đó cho nhân viên của nó và đơn giản chuyển nó thành một việc kinh doanh bên ngoài.

QUÁ NHIỀU VỀ MỘT CÁI TỐT

Đáng tiếc cho Wal-Mart, cũng các nhân tố thúc đẩy bản năng liên tục đổi mới của nó- sự cô lập khỏi thế giới, nhu cầu của nó đào sâu vào bên trong mình, nhu cầu của nó để kết nối các vị trí hẻo lánh vào một chuỗi cung- cũng là rắc rối của nó. Hầu như không nói quá Bentonville, Arkansas cô lập thế nào khỏi dòng chảy các cuộc tranh cãi về lao động và nhân quyền, và dễ hiểu làm sao công ty cách li, bị ám ảnh về giá rẻ này có thể đã đi quá ở một số tập quán của nó.

Sam Walton đã nuôi dưỡng không chỉ một loại truy tìm liên tục tính hiệu quả để cải thiện chuỗi cung của Wal-Mart mà cả một mức độ của một thời kì không thương xót. Tôi nói về mọi thứ từ tập quán mới bày ra của Wal-Mart về giữ các công nhân làm đêm trong các siêu thị của nó, đến cho phép các công ty bảo dưỡng cho nó dùng những người nhập cư bất hợp pháp làm người trông nom, đến vai trò của nó với tư cách bị đơn trong vụ kiện nhân quyền lớn nhất trong lịch sử, đến sự từ chối của nó để đặt các tạp chí nào đó- như Playboy- trên các kệ hàng của nó, ngay cả ở các thị trấn nhỏ nơi Wal-Mart là cửa hàng lớn duy nhất. Đấy là tất cả ngoài sự thực rằng một số đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Wal-Mart than phiền rằng họ phải cắt các phúc lợi y tế và tạo ra một tầng lớp lương thấp hơn để cạnh tranh với Wal-Mart, trả lương thấp hơn và bảo đảm [phúc lợi] ít hơn hầu hết các công ty lớn (sẽ bàn về việc này muộn hơn). Ta chỉ có thể hi vọng rằng tất cả tiếng xấu mà Wal-Mart nhận được vài năm vừa qua sẽ buộc nó hiểu rằng có ranh giới tế nhị giữa một chuỗi cung toàn cầu siêu hiệu quả giúp người ta tiết kiệm tiền và cải thiện cuộc sống của họ và một chuỗi cung theo đuổi cắt chi phí và lãi gộp đến mức bất cứ lợi ích xã hội nào được một tay mang biếu, bị tay khác lấy mất.

Wal-Mart là Trung Quốc của các công ty. Nó có rất nhiều tác dụng đòn bẩy để có thể nghiền nát bất cứ nhà cung cấp nào đến nửa xu cuối cùng. Và nó không hề do dự dùng năng lực của nó để kích các nhà cung cấp nước ngoài và trong nước của nó chống lẫn nhau.

Một số nhà cung cấp tìm được cách thịnh vượng dưới áp lực và trở nên tốt hơn ở cái họ làm. Nếu tất cả các nhà cung cấp của Wal-Mart bị Wal-Mart vắt kiệt, thì Wal-Mart sẽ không còn nhà cung cấp nào. Cho nên hiển nhiên nhiều trong số họ phát đạt như các đối tác của Wal-Mart. Nhưng rõ ràng một số đã phải biến áp lực giá không ngớt của Wal-Mart

thành lương và phúc lợi thấp cho nhân viên của họ hay nhìn việc kinh doanh của họ di sang Trung Quốc, nơi chuỗi cung của Wal-Mart hút 18 tỉ dollar hàng hoá từ 5000 nhà cung cấp Trung Quốc. "Nếu Wal-Mart là một nền kinh tế riêng, nó được xếp hạng là đối tác thương mại thứ tám của Trung Quốc, trên Nga, Úc, và Canada," Xu Jun, phát ngôn viên của Wal-Mart Trung Quốc, nói cho China Business Weekly (29-11-2004).

Thế hệ kế tiếp đối với sự lãnh đạo của Sam Walton có vẻ nhận ra rằng nó cần cả một hình ảnh và một thực tại để sửa. Wal-Mart sẽ điều chỉnh đến đâu còn phải xem. Nhưng khi tôi hỏi CEO của Wal-Mart, H. Lee Scott Jr., trực tiếp về các vấn đề này, ông đã không lẩn tránh, thực ra ông muốn nói về nó. "Cái tôi nghĩ mình phải làm là thể chế hoá cảm nhận nghĩa vụ này với xã hội theo cùng phạm vi như chúng tôi đã thể chế hoá cam kết với khách hàng," Scott nói. "Thế giới đã thay đổi và chúng tôi đã bỏ lỡ điều đó. Chúng tôi đã tin rằng ý định tốt và các cửa hàng tốt và giá tốt sẽ khiến người dân thứ lỗi cho cái chúng tôi chưa tốt, và chúng tôi đã sai." Trong các lĩnh vực nhất định, ông nói thêm, "chúng tôi không tốt như chúng tôi phải là. Chúng tôi phải làm tốt hơn."

Một xu hướng mà Wal-Mart cứ khăng khăng nó không chịu trách nhiệm là offshoring chế tác. "Chúng ta sẽ khá hơn nhiều nếu có thể mua được hàng hoá sản xuất ở Hoa Kì," Glass nói. "Tôi mất hai năm đi quanh đất nước này thử khuyên người ta sản xuất ở đây. Chúng tôi sẽ trả nhiều hơn để mua ở đây bởi vì các cơ sở chế tác ở các thành phố đó [sẽ tạo việc làm cho] những người mua hàng ở các siêu thị của chúng tôi. Sanyo đã có một nhà máy tại đây [ở Arkansas] sản xuất TV cho Sears, và Sears cắt họ đi, cho nên họ quyết định đóng cửa nhà máy và di phần sang Mexico và phần sang Châu Á. Thống đốc bang chúng tôi hỏi nếu chúng tôi có thể giúp. Chúng tôi quyết định sẽ mua máy TV của Sanyo [nếu họ giữ nhà máy ở Arkansas], và họ không muốn làm điều đó. Họ muốn di chuyển nó, và [thống đốc] thậm chí nói chuyện với gia đình [chủ người Nhật] để thử thuyết phục họ ở lại. Giữa các nỗ lực của ông và của chúng tôi, chúng tôi thuyết phục họ ở lại. Bây giờ họ là nhà sản xuất TV lớn nhất thế giới. Chúng tôi vừa mua máy thứ năm mươi triệu từ họ. Nhưng phần lớn người dân ở nước này đơn thuần bỏ quá trình sản xuất. Họ nói, 'tôi muốn bán cho anh, nhưng tôi không muốn trách nhiệm về các toà nhà và các nhân viên [và chăm sóc ý tế]. Tôi muốn tìm nguồn

từ nơi nào đó khác'. Cho nên chúng tôi buộc phải tìm nguồn hàng từ các nơi khác trên thế giới." Ông nói thêm, " Một trong các mối lo của tôi là, với việc sản xuất đi ra khỏi đất nước này, rồi một ngày tất cả chúng ta sẽ bán hamburger cho nhau."

Cách tốt nhất để nếm vị về quyền lực của Wal-Mart với tư cách một lực làm phẳng toàn cầu là đi thăm Nhật Bản.

Thuyền trưởng Matthew Calbraith Perry đã mở cửa xã hội Nhật phần lớn còn đóng đối với thế giới Phương Tây vào ngày 8-7-1853, khi ông đến Vịnh Edo (Tokyo) với bốn tàu hơi nước màu đen tua tủa súng đại bác. Theo Web site của Trung tâm Lịch sử Hải quân, những người Nhật, không biết rằng tàu hơi nước đã từng tồn tại, đã bị sốc bởi cảnh tượng của chúng và nghĩ chúng là "các con rồng phụt khói." Thuyền trưởng Perry quay lại một năm sau, và kí kết Hiệp ước Kanagawa với chính quyền Nhật, cho các tàu Mĩ tiếp cận đến các cảng Shimoda và Hakodate và mở lãnh sự quán Mĩ ở Shimda. Hiệp ước này dẫn đến sự bùng nổ thương mại giữa Nhật Bản và Hoa Kì, giúp mở cửa Nhật Bản với thế giới Phương Tây nói chung, và được ghi công rộng rãi với việc khởi động sự hiện đại hoá nhà nước Nhật Bản, vì người Nhật đã nhận ra họ lạc hậu đến thế nào và gấp gáp đuổi kịp. Và họ đã đuổi kịp. Trong rất nhiều lĩnh vực, từ ô tô đến điện tử tiêu dùng đến máy công cụ, từ Walkman của Sony đến xe Lexus, người Nhật đã học mọi bài học từ các quốc gia Phương Tây và đi đến đánh bại chúng ta trong chính trò chơi của chúng ta- trừ một lĩnh vực: bán lẻ, đặc biệt bán lẻ giá hạ. Nhật Bản có thể làm cho các công ty Sony không giống ai khác, nhưng khi đến việc bán hạ giá chúng, phải, đó là chuyện khác.

Cho nên hầu như chính xác 150 năm sau khi Thuyền trưởng Perry kí hiệp ước đó, một hiệp ước khác ít người biết hơn đã được kí, thực ra là một việc chung vốn kinh doanh. Gọi nó là Hiệp ước Seiyu-Wal-Mart năm 2003. Không giống Thuyền trưởng Perry, Wal-Mart đã không đột nhập vào Nhật Bản với tàu chiến. Uy tín của nó đã đi trước, đó là vì sao nó được mời bởi Seiyu, một chuỗi bán lẻ Nhật vật lộn một cách vô vọng để thuần hoá công thức Wal-Mart ở Nhật Bản, một nước khét tiếng vì chống lại các siêu thị thùng lớn bán giá hạ. Khi tôi đi tàu siêu tốc từ Tokyo đến Numazu, Nhật Bản, địa điểm mà siêu thị Seiyu đầu tiên sử dụng các phương pháp Wal-Mart nằm cách Shimoda và lãnh sự quán Mĩ đầu tiên khoảng một

trăm dặm, người phiên dịch của New York Times chỉ ra cho tôi. Có lẽ Thuyền trưởng Perry sẽ thích mua ở siêu thị Seiyu mới, nơi tất cả nhạc được dẫn vào là các giai điệu Phương Tây được nghĩ ra để ru những người mua hàng chất hàng vào các xe đẩy của họ, và là nơi anh có thể mua một bộ com lê nam - sản xuất tại Trung Quốc- với giá 65 $ và một áo sơ mi trắng đi cùng với giá 5 $. Đó là cái người ta gọi khắp nơi là Wal-Mart EDLPEvery Day Low Prices [Các Giá Hạ Mỗi Ngày]- và đó là cụm từ đầu tiên mà những người của Wal-Mart học để nói bằng tiếng Nhật.

Những ảnh hưởng làm phẳng của Wal-Mart được bày tỏ đầy đủ ở siêu thị Seiyu tại Numazu- không chỉ các giá hạ mỗi ngày, mà là các lối đi rộng, các pallet lớn chứa các hàng nội trợ, các kí hiệu khổng lồ chỉ các giá thấp nhất trong mỗi loại hàng, và hệ thống máy tính chuỗi cung Wal-Mart sao cho các nhà quản lí siêu thị có thể nhanh chóng điều chỉnh hàng tồn.

Tôi hỏi CEO của Seiyu, vì sao ông quay sang Wal-Mart. “Lần đầu tiên tôi biết Wal-Mart là khoảng mười lăm năm trước,” Kiuchi giải thích. “Tôi đến Dallas để xem các siêu thị Wal-Mart, và tôi nghĩ đây là một phương pháp rất hợp lí. Nó gồm hai thứ: Một là hệ thống kí hiệu chỉ giá cả. Rất dễ để chúng tôi hiểu nó.” Thứ hai, ông nói, là người Nhật đã nghĩ một cửa hàng hạ giá có nghĩa là anh bán các sản phẩm rẻ với giá rẻ. Cái anh ta nhận ra ở việc mua tại Wal-Mart, và thấy mọi thứ từ các TV plasma đến các sản phẩm ưa thích, là, Wal-Mart bán các sản phẩm chất lượng với giá hạ.

“Tại cửa hàng ở Dallas, tôi đã chụp ảnh, và mang các bức ảnh đó cho các đồng nghiệp ở Seiyu và bảo họ, ‘Này, chúng ta phải xem Wal-Mart làm gì ở nửa kia của hành tinh’. Nhưng giới thiệu các bức ảnh đã là không đủ tốt, vì làm sao bạn có thể hiểu chỉ nhìn vào các bức ảnh?” Kiuchi nhớ lại. Cuối cùng, Kiuchi đã tiếp cận Wal-Mart, và họ đã kí một thoả thuận điều kiện chung vốn ngày 31-12-2003. Wal-Mart mua một phần Seiyu; đổi lại, Wal-Mart đồng ý dạy Seiyu hình thức cộng tác vô song của nó: xâu chuỗi cung toàn cầu để đưa cho những người tiêu dùng các hàng hoá tốt nhất với giá hạ nhất.

Tuy vậy, có một việc lớn mà Seiyu phải dạy Wal-Mart, Kiuchi bảo tôi: bán cá tươi thế nào. Các cửa hàng giá hạ và các siêu thị Nhật đều có các bộ phận tạp phẩm, và tất cả chúng đều có bán cá cho những người tiêu dùng Nhật rất có đầu óc phán xét. Seiyu sẽ hạ giá cá nhiều lần mỗi ngày, theo mức giảm độ tươi.

"Wal-Mart không hiểu cá tươi," Kiuchi nói. "Chúng tôi kì vọng sự giúp đỡ của họ với việc buôn bán câu khách nói chung."

Hãy cho Wal-Mart thời gian. Tôi kì vọng rằng trong tương lai không xa chúng ta sẽ thấy sushi Wal-Mart.

Ai đó thích cá thu nóng hơn.

Lực làm phẳng # 8: Insourcing [làm thuê ở trong]

Các gã mặc áo nâu ngồ ngộ đó thực sự đang làm gì

Một trong những thứ thú vị về tìm kiếm [tư liệu] cho cuốn sách này là sự khám phá ra đủ mọi thứ xảy ra trên thế giới quanh tôi mà tôi chẳng có manh mối nào. Chẳng gì lí thú đến sửng sốt hơn là vén bức màn đằng sau [công ty phát chuyển nhanh] UPS, United Parcel Service. Phải, những người đó, những người mặc áo sơ mi màu nâu giản dị đó và lái các xe tải nâu xấu xí đó. Hoá ra là trong khi tôi đang ngủ, UPS ù lì cổ lỗ đã trở thành một lực khổng lồ làm phẳng thế giới.

Lại lần nữa, chính một trong các gia sư Ấn Độ của tôi, Nandan Nilekani, CEO của Infosys, đã mách nước cho tôi đến đấy. "FedEx và UPS phải là một trong các lực làm phẳng của anh. Họ không chỉ phát chuyển bưu kiện, họ làm logistics [cung ứng hậu cần]," một hôm ông bảo tôi trên điện thoại từ Bangalore. Tất nhiên, tôi xếp ý tưởng này vào hồ sơ, ghi chú để kiểm tra cho rõ, mà chẳng có manh mối về ông ta đã ám chỉ đến cái gì. Vài tháng sau tôi đi Trung Quốc, và khi ở đó tôi bị khổ sở vì sự mệt mỏi sau chuyến bay dài một đêm và đang xem CNN International để cho một chút thời gian buổi sáng trôi đi. Tại một điểm, đến một quảng cáo thương mại cho UPS, và dòng nhãn là khẩu hiệu mới của UPS: "Thế giới của Bạn

được Đồng bộ - Your World Synchronized." Ý nghĩ xuất hiện trong tôi: Đó phải là cái Nandan nói về! UPS, tôi được biết, không chỉ còn chuyển bưu kiện nữa; nó đồng bộ các chuỗi cung toàn cầu cho các công ty lớn và nhỏ. Ngày hôm sau tôi hẹn đi thăm tổng hành dinh UPS ở Atlanta. Muộn hơn tôi đã đi dạo thăm trung tâm phân phối UPS Worldport [Cảng Thế giới] sát ngay Sân bay Quốc tế Louisville, mà vào ban đêm về cơ bản được tiếp quản bởi đội máy bay vận tải phản lực của UPS, vì các bưu kiện được chuyển từ mọi nơi trên thế giới, được phân loại, và chuyển quay lại vài giờ muộn hơn. (Đội 270 máy bay của UPS là hãng hàng không lớn thứ mười một trên thế giới). Cái tôi khám phá ra trong các cuộc viếng thăm này không phải là UPS của thời cha bạn. Phải, UPS vẫn kéo vào hầu hết của 36 tỉ $ doanh thu của nó bằng cách chuyển hơn 1,3 triệu bưu kiện mỗi ngày từ điểm A đến điểm B. Nhưng đằng sau bề mặt vô hại đó, công ty được thành lập ở Seattle năm 1907 như một công ty dịch vụ đưa tin đã tái phát minh mình như một nhà quản lí chuỗi cung năng động.

Hãy suy xét điều này: Nếu bạn có một laptop Toshiba vẫn còn trong thời hạn bảo hành và bị hỏng và bạn gọi Toshiba để họ sửa nó, Toshiba sẽ bảo bạn đưa nó đến một hiệu UPS và để họ chuyển nó cho Toshiba, và máy sẽ được sửa và chuyển lại cho bạn. Nhưng đây là cái họ không nói cho bạn: UPS không chỉ nhận và giao máy xách tay Toshiba của bạn. UPS thực sự chữa máy của bạn trong xưởng riêng dành cho sửa chữa máy tính và máy in do UPS vận hành ở trung tâm Louisville. Tôi đã dạo thăm trung tâm đó chờ đợi sẽ thấy chỉ các bưu kiện di chuyển quanh, và thay vào đó tôi thấy mình mặc một áo khoác xanh, trong một phòng đặc biệt sạch, theo dõi các nhân viên UPS thay các bo mạch chính trong các máy xách tay Toshiba bị hỏng. Toshiba đã gây ra vấn đề về hình ảnh nhiều năm trước, với một số khách hàng kết luận rằng quá trình sửa các máy hỏng của nó quá kéo dài. Thế nên Toshiba đến UPS và yêu cầu nó thiết kế một hệ thống tốt hơn. UPS bảo, "Này, thay cho việc nhận máy từ khách hàng của anh, đưa đến trung tâm của chúng tôi, rồi đưa nó từ trung tâm của chúng tôi đến cơ sở sửa chữa của các anh và sau đó chuyển trở lại trung tâm của chúng tôi và sau đó từ trung tâm của chúng tôi đến khách hàng của các anh, hãy cắt tất cả các bước trung gian. Chúng tôi, UPS, sẽ nhận nó, tự chúng tôi chữa nó, và chuyển thẳng lại cho khách hàng của các anh." Bây giờ có thể gửi máy xách tay Toshiba của bạn vào một ngày, khiến nó được

sửa ngày tiếp theo, và nhận lại nó vào ngày thứ ba. Các thợ sửa chữa của UPS đều được Toshiba cấp giấy chứng nhận, và than phiền của khách hàng giảm xuống đột ngột.

Nhưng đấy chỉ là mảnh nhỏ của cái UPS làm ngày nay. Ăn pizza Papa John muộn à? Nếu bạn thấy xe cung ứng hiệu Papa John đi qua, hỏi ai phái lái xe và lên lịch trình lấy hàng cung cấp, như cà chua, nước xốt pizza, và hành. Câu trả lời: UPS. Hiện nay UPS vào bên trong nhiều công ty và tiếp quản các xe có nhãn hiệu của họ để đảm bảo giao đúng giờ, trong trường hợp của Papa John bao gồm cả lấy bột pizza từ các lò bánh đến đại lí vào thời điểm chính xác mỗi ngày. Chán mua giày tennis ở siêu thị ư? Lên mạng và đặt một đôi Nike từ Web site của nó, Nike.com. Đơn hàng, tuy vậy, thực sự gửi đến UPS, và một nhân viên UPS lấy, kiểm tra, đóng gói, và giao giày của bạn được đặt trực tuyến từ một kho hàng ở Kentucky do UPS quản lí. Như trên nếu bạn đặt đồ lót nào đó từ Jockey.com. Các nhân viên UPS quản lí các sản phẩm Jockey ở một nhà kho UPS, sẽ thực sự điền đơn hàng, bỏ nó vào túi, gắn nhãn nó, và giao nó cho bạn. Máy in HP của bạn hỏng ở châu Âu hay Mĩ Latin? Thợ sửa ở thực địa, người đến nhà bạn sửa nó, là người làm việc cho UPS, UPS quản lí các bộ phận thay linh kiện và sửa chữa cho HP ở các thị trường đó. Đặt cá nhiệt đới nào đó từ các Trang trại Segrest ở Florida được UPS giao tại cửa cho bạn ở Canada? UPS làm việc với một công ty để phát triển cách đóng gói đặc biệt cho cá sao cho chúng không bị thương khi đi qua hệ thống phân loại của UPS. Cá thậm chí còn được gây mê nhẹ cho du hành an toàn (như trẻ con uống thuốc chống say Dramamine). "Chúng tôi muốn chúng có một chuyến đi thoải mái," Steve Holmes người phát ngôn của UPS nói.

Cái gì xảy ra ở đây? Nó là một quá trình được gọi là insourcing - một hình thức hoàn toàn mới về cộng tác và tạo giá trị theo phương nằm ngang, do thế giới phẳng làm cho có thể và làm phẳng nó còn nhiều hơn nữa. Trong các mục trước tôi đã thảo luận vì sao xâu chuỗi cung là quan trọng đến vậy trong thế giới phẳng. Nhưng không phải mọi công ty, quả thực rất ít công ty, có đủ sức để phát triển và hỗ trợ một chuỗi cung toàn cầu phức tạp cỡ quy mô và phạm vi mà Wal-Mart đã phát triển. Đó là cái đã sinh ra insourcing. Insourcing xảy ra bởi vì một khi thế giới trở nên phẳng, người nhỏ có thể hành động lớn – các công ty nhỏ đột ngột có thể thấy khắp thế giới. Một khi họ đã thấy, họ thấy nhiều chỗ nơi họ có thể

bán hàng của mình, sản xuất hàng của mình, hay mua nguyên liệu của họ theo cách hữu hiệu hơn. Nhưng nhiều trong số họ hoặc không biết thực hiện tất cả các thứ này hay không thể có đủ sức để tự mình cai quản một chuỗi cung toàn cầu phức tạp. Nhiều công ty lớn đã không muốn quản lí độ phức tạp này, mà họ cảm thấy không phải là một phần của khả năng cốt lõi của họ. Nike thích tiêu tiền và năng lực của mình để thiết kế giày tennis tốt hơn, chứ không cho các chuỗi cung.

Điều này tạo ra cơ hội kinh doanh toàn cầu hoàn toàn mới cho các hãng giao nhận bưu kiện như UPS. Năm 1996, UPS đi vào kinh doanh về "các giải pháp thương mại được đồng bộ". Nó đã tiêu 1 tỉ $ kể từ đó để mua hai mươi lăm hãng logistics và giao nhận toàn cầu khác nhau để có thể phục vụ hầu như bất cứ chuỗi cung nào từ một góc đến góc kia của trái đất phẳng. Việc kinh doanh cất cánh đúng khoảng năm 2000. Tôi thích thuật ngữ "insourcing" bởi vì các kĩ sư UPS đến thẳng bên trong công ty của bạn; phân tích các quá trình sản xuất, đóng gói, và giao hàng của nó; và sau đó thiết kế, tái thiết kế, và quản lí toàn bộ chuỗi cung của bạn. Và, nếu cần, ngay cả tài trợ các phần việc đó, như các khoản phải thu và các khoản thanh toán COD (Cash On Delivery- Thu tiền khi giao hàng). Ngày nay có các công ty (nhiều trong số đó không muốn tên của họ được nhắc đến) không hề còn chạm đến các sản phẩm riêng của họ nữa. UPS giám sát toàn bộ hành trình từ nhà máy đến kho hàng đến khách hàng đến sửa chữa. Nó thậm chí còn thu tiền từ khách hàng nếu cần. Hình thức cộng tác sâu này, cần phải có một lượng tin cậy và mật thiết lớn giữa UPS, các khách hàng của nó, và khách hàng của các khách hàng của nó, là một lực làm phẳng mới vô song.

"Anh có biết đa số các khách hàng và đối tác của chúng tôi là ai? Các doanh nghiệp nhỏ," chủ tịch và CEO của UPS Mike Eskew nói. "Đúng thế … Họ yêu cầu chúng tôi biến họ thành toàn cầu. Chúng tôi giúp các công ty này đạt sự bình đẳng với các gã lớn." Thực vậy, khi bạn là một doanh nghiệp nhỏ hay một cá nhân làm việc ở nhà, và bạn có thể plug [cắm] vào UPS và khiến họ thành nhà quản lí chuỗi cung toàn cầu của bạn, bạn có thể ra vẻ là bạn lớn hơn nhiều so với bạn là. Khi kẻ nhỏ có thể hành động lớn, nó làm phẳng sân chơi còn hơn nữa. UPS đã mua Mail Boxes, Etc. (bây giờ là "The UPS Store" ở Hoa Kì) để có thể cung cấp cho các cá nhân và các doanh nghiệp nhỏ sức mạnh của các dịch vụ chuỗi cung

toàn cầu của nó. Nhưng UPS cũng giúp [công ty] lớn hành động nhỏ. Khi bạn là một tập đoàn khổng lồ, như HP, và bạn có thể khiến các bưu kiện được giao hay hàng hoá được sửa chữa nhanh chóng ở bất cứ đâu trên thế giới, bạn có thể hành động thực sự nhỏ.

Ngoài ra, bằng làm cho giao hàng và dịch vụ khắp thế giới siêu hiệu quả và siêu nhanh –và với khối lượng khổng lồ- UPS giúp làm phẳng các rào cản hải quan và hài hoà hoá thương mại bằng khiến ngày càng nhiều người chấp nhận cùng các quy tắc và các nhãn và các hệ thống theo dõi để chuyên chở hàng hoá. UPS có một nhãn thông minh trên tất cả các bưu kiện của nó để bưu kiện có thể được theo dõi và lần vết ở bất cứ đâu trong mạng lưới của nó.

Làm việc với Cục Hải Quan Mĩ, UPS đã thiết kế một phần mềm cho phép hải quan nói với UPS, "tôi muốn xem bất kể bưu kiện nào chuyển qua trung tâm WorldPort của các anh được gửi đi từ Cali, Colombia, đến Miami bởi ai đó có tên là Carlos." Hay, "tôi muốn xem bất cứ bưu kiện nào được gửi từ Đức sang Mĩ bởi ai đó có tên Osama." Khi bưu kiện đến để phân loại, các máy tính UPS sẽ tự động định tuyến bưu kiện đó đến một nhân viên hải quan ở trung tâm UPS. Một cách tay được điều khiển bằng máy tính theo nghĩa đen sẽ đẩy nhẹ nó khỏi băng tải và vứt nó vào một thùng để xem xét kĩ hơn. Nó làm cho quá trình kiểm tra hiệu quả hơn và không gây gián đoạn dòng chảy chung của các bưu kiện. Hiệu quả này về thời gian và quy mô tiết kiệm tiền của các khách hàng của UPS, cho phép họ quay vòng vốn và tài trợ nhiều đổi mới hơn. Song mức cộng tác cần đến giữa UPS và khách hàng của nó là khác thường.

Plow & Hearth là một nhà bán lẻ lớn theo catalog ở trong nước và trên Internet ở quy mô quốc tế chuyên về "Các Sản phẩm cho Sinh hoạt Thôn dã –Products for Country Living." Một hôm P&H đến UPS và nói rằng quá nhiều đồ đạc được giao của họ đến với các khách hàng với một mẩu bị vỡ. UPS có ý tưởng nào không? UPS cử "các kĩ sư đóng gói" của nó đến và tiến hành một seminar về đóng gói cho nhóm thu mua hàng của P&H. UPS cũng cung cấp các hướng dẫn cho họ để dùng trong chọn lọc các nhà cung cấp của họ. Mục tiêu là giúp P&H hiểu rằng các quyết định thu mua của nó từ các nhà cung cấp phải bị ảnh hưởng không chỉ bởi chất lượng của các sản phẩm được chào, mà bởi cả các sản phẩm này được đóng gói và

giao thế nào. UPS không thể giúp khách hàng của nó, P&H, mà không nhìn sâu vào bên trong việc kinh doanh của nó và sau đó vào việc kinh doanh của các nhà cung cấp của nó - họ dùng các thùng và vật liệu đóng gói nào. Đó là insourcing. Hãy xét sự cộng tác hiện nay giữa những người bán eBay, UPS, PayPal, và những người mua eBay. Thí dụ tôi chào bán một gậy đánh golf trên eBay và bạn quyết định mua nó. Tôi e-mail cho bạn một hoá đơn PayPal có tên và địa chỉ của bạn. Đồng thời, eBay cho tôi một icon trên Web site của nó để in ra một nhãn thư cho bạn. Khi tôi in nhãn thư đó ra trên máy in của tôi, nó hiện ra với một mã vạch theo dõi của UPS trên đó. Đồng thời, UPS, qua hệ thống máy tính của nó, tạo ra một số theo dõi tương ứng với nhãn đó, số này được tự động e-mail cho bạn - người đã mua gậy đánh golf của tôi – cho nên tự mình bạn có thể theo dõi, trực tuyến, bưu kiện ấy trên cơ sở đều đặn và biết chính xác khi nào nó sẽ tới bạn.

Nếu UPS đã không làm việc kinh doanh này, ai đó hẳn đã phải phát minh ra nó. Với rất nhiều người làm việc xa nhà thông qua các chuỗi cung toàn cầu theo chiều ngang, ai đó phải lấp các lỗ hổng không thể tránh khỏi và siết chặt các mối yếu. Kurt Kuehn, phó chủ tịch cấp cao của UPS về bán hàng và marketing, nói, "Gã bán linh kiện máy ở Texas lo rằng khách hàng ở Malaysia là một rủi ro tín dụng. Chúng tôi bước vào như một nhà môi giới được tin cậy. Nếu chúng tôi kiểm soát gói hàng đó, chúng tôi có thể thu tiền tuỳ thuộc vào sự chấp thuận và loại bỏ thư tín dụng. Sự tin cậy có thể được tạo ra qua các quan hệ cá nhân hay qua các hệ thống và kiểm soát. Nếu không có sự tin cậy, bạn có thể dựa vào một nhà gửi hàng, không giao [bưu kiện của bạn] cho đến khi anh ta trả tiền. Chúng tôi có nhiều khả năng hơn một ngân hàng để quản lí việc này, vì chúng tôi nắm bưu kiện và mối quan hệ liên tục với khách hàng như [tài sản] đảm bảo, nên chúng tôi có hai điểm mạnh."

Hơn sáu mươi công ty đã chuyển hoạt động của họ đến gần trung tâm UPS hơn ở Louisville kể từ 1997, như thế họ có thể làm các thứ và gửi chúng đi thẳng từ trung tâm, mà không phải lưu kho. Nhưng không chỉ có các gã nhỏ được lợi từ logistics tốt hơn và các chuỗi cung hiệu quả hơn mà insourcing có thể cung cấp. Năm 2001, Ford Motor Co. giao hệ thống phân phối rối ren và chậm chạp của mình cho UPS, cho phép UPS đi sâu vào bên trong Ford để hình dung ra các vấn đề là gì và làm nhẵn chuỗi cung của nó.

“Trong nhiều năm, nguyên nhân suy sụp của các đại lí Ford đã là hệ thống giống Rube Goldberg của nhà sản xuất ôtô cho việc đưa xe từ nhà máy đến showroom,” BusinessWeek tường thuật trong số ngày 19-7-2004. “Xe có thể mất cả tháng mới đến - tức là, khi chúng không bị mất dọc đường. Và Ford Motor Co. đã không luôn có khả năng nói cho các đại lí của mình chính xác cái gì đến, hay thậm chí có gì trong kho hàng ở ga xe lửa gần nhất. ‘Chúng tôi đã mất theo dõi cả một đoàn tàu lửa chở xe’, Jery Reynolds, chủ của Prestige Ford ở Garland, Texas, nhớ lại. ‘Thật là điên rồ’.” Nhưng sau khi UPS đã đội mũ Ford, “các kĩ sư UPS … đã thiết kế lại hoàn toàn mạng lưới giao hàng Bắc Mĩ của Ford, hợp lí hoá lại mọi thứ từ lộ trình xe lấy từ nhà máy đến chúng được xử lí ra sao ở các trung tâm phân loại khu vực”- kể cả dán mã vạch lên kính chắn gió của 4 triệu xe ra khỏi các nhà máy của Ford để chúng có thể được theo dõi hệt như các bưu kiện. Kết quả là, UPS đã cắt ngắn 40 phần trăm thời gian xe đến các đại lí, xuống còn trung bình mười ngày. BusinessWeek tường thuật: “Việc đó tiết kiệm cho Ford hàng triệu vốn lưu động mỗi năm và làm cho 6.500 đại lí của nó dễ theo dõi các model có nhu cầu nhất… ‘Đó là sự biến đổi kinh ngạc nhất mà tôi từng thấy,’ Reynolds ngạc nhiên. ‘Bình luận cuối cùng của tôi cho UPS là: Các anh có gửi các bộ phận cho tôi như thế không’?”

UPS duy trì một think-tank, Bộ phận Vận trù học, ở Timonium, Maryland, nghiên cứu các thuật toán chuỗi cung. “Trường phái” toán học này được gọi là “công nghệ luồng bưu kiện,” và được thiết kế để liên tục khớp việc điều động xe tải, tàu thuỷ, máy bay và năng lực phân loại của UPS với luồng các bưu kiện ngày đó khắp thế giới. “Hiện nay chúng tôi có thể thay đổi về mạng lưới trong mấy giờ để điều chỉnh theo khối lượng,” UPS CEO Eskew nói. “Tôi tối ưu hoá toàn bộ chuỗi cung thế nào là bí quyết toán [học].” Nhóm sáu mươi người của UPS ở Timonium chủ yếu gồm những người có bằng kĩ thuật và toán, kể cả nhiều tiến sĩ.

UPS cũng dùng các nhà khí tượng và các nhà phân tích đe doạ chiến lược riêng của mình để theo dõi các cơn bão khí tượng và địa chính trị mà nó sẽ phải giải quyết trong bất cứ ngày cho trước nào. Để bôi trơn hơn nữa cho các chuỗi cung của nó, UPS là người sử dụng riêng lớn nhất của công nghệ không dây trên thế giới, vì riêng các lái xe của nó gọi hơn 1 triệu cuộc điện thoại một ngày trong quá trình nhận và giao các bưu kiện thông qua tám

mươi tám ngàn xe, xe tải, máy kéo, và xe máy của nó. Trong bất cứ ngày cho trước nào, theo UPS, có thể thấy 2 phần trăm GDP của thế giới trong các xe tải giao hàng hay xe chở bưu kiện của UPS. Chà, tôi đã nhắc đến là UPS cũng có một nhánh tài chính của nó – UPS Capital - sẽ cấp tiền cho việc biến đổi chuỗi cung của bạn, đặc biệt nếu bạn là một doanh nghiệp nhỏ và không có vốn.

Thí dụ, Eskew lưu ý, UPS làm ăn với một công ty công nghệ sinh học nhỏ ở Canada bán chất dán máu, một lựa chọn khả dĩ dễ hư cho các mũi khâu. công ty có một thị trường gia tăng giữa các chuỗi bệnh viện lớn, nhưng nó có vấn đề theo kịp với cầu và đã không thể kiếm được tài trợ. Nó có các trung tâm phân phối ở bờ Đông và bờ Tây. UPS đã thiết kế lại hệ thống của công ty dựa vào một trung tâm tủ lạnh ở Dallas và cấp tài trợ cho nó qua UPS Capital. Kết quả, Eskew nói, là ít hàng tồn hơn, dòng tiền mặt tốt hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn – và là một khách hàng được cấy sẵn của UPS. Một nhà sản xuất mũ và mạng trang điểm cho cô dâu ở Montreal muốn cải thiện luồng kinh doanh của nó với UPS. Eskew nhớ lại, "Chúng tôi thiết kế một hệ thống cho thông quan hợp nhất, như thế mạng che mặt và mũ của họ không phải qua [biên giới] từng cái một. Và sau đó chúng tôi đặt [hàng hoá] ở một kho hàng ở [phía bắc bang] New York. Chúng tôi lấy các đơn hàng từ Internet, gắn nhãn lên, chúng tôi giao bưu kiện và thu tiền, và chúng tôi đưa tiền đó qua UPS Capital vào ngân hàng của họ bằng điện tử như thế họ nhận được tiền. Điều đó cho phép họ tham gia các thị trường mới và tối thiểu hoá kho hàng của họ."

Eskew giải thích, "Khi ông của chúng ta có cửa hàng, tồn kho là cái ở trong phòng sau. Bây giờ nó là một thùng cách xa hai giờ trên một xe chở bưu kiện, hay có thể là hơn hàng trăm [thùng] đi qua đất nước bằng đường sắt hay máy bay, và bạn có hơn hàng ngàn [thùng] đi qua biển. Và bởi vì tất cả chúng ta đều có khả năng nhìn vào chuỗi cung đó, chúng ta có thể điều phối tất cả các phương thức giao thông đó."

Thực vậy, vì những người tiêu dùng được trao quyền hơn để kéo các sản phẩm riêng của họ qua Internet và tuỳ biến chúng [làm chúng theo yêu cầu của khách hàng] cho chính họ, UPS thấy mình trong vị thế lí thú để không chỉ là công ty thực sự lấy đơn hàng mà, như dịch vụ giao hàng, cũng là công ty giao hàng cho người mua ở cửa trước. Kết quả là, các

công ty nói, “Hãy thử đẩy càng nhiều thứ tạo sự khác biệt vào cuối chuỗi cung, hơn là vào đầu.” Và bởi vì UPS là khâu cuối trong chuỗi cung trước khi các hàng hoá này được xếp vào các máy bay, tàu hoả, và xe tải, nó tiếp quản nhiều trong các chức năng này, tạo ra một loại kinh doanh mới hoàn toàn được gọi là Cuối của các Dịch vụ Cầu tàu (End of Runway Services). Ngày tôi thăm Louisville, hai nữ nhân viên trẻ của UPS đang lắp ráp các camera Nikon, với các thẻ bộ nhớ và bao da, mà cửa hàng nào đó đã chào như một món cuối tuần đặc biệt. Họ thậm chí đặt chúng vào các thùng đặc biệt chỉ cho cửa hàng đó. Bằng tiếp quản chức năng này, UPS cho các công ty nhiều quyền lựa chọn hơn để tuỳ biến các sản phẩm vào phút cuối cùng.

UPS cũng lợi dụng đầy đủ các lực làm phẳng Netscape và work flow. Trước 1995, tất cả việc theo dõi và lần vết các bưu kiện UPS cho các khách hàng được làm qua một call center. Bạn gọi một số UPS 800 và hỏi nhân viên trực bưu kiện của bạn ở đâu. Trong tuần trước Nô-en, các nhân viên tổng đài UPS trả lời sáu trăm ngàn cuộc gọi trong những ngày cao điểm. Mỗi cuộc gọi đó đã tốn của UPS 2,1 $ để xử lí. Rồi, suốt các năm 1990, khi ngày càng nhiều khách hàng của UPS được trao quyền và thoải mái với Internet, và vì hệ thống theo dõi và lần vết riêng của nó được cải thiện với những tiến bộ về công nghệ không dây, UPS đã mời bản thân khách hàng của mình theo dõi qua Internet, với một chi phí đối với UPS giữa 5¢ và 10 ¢ một truy vấn.

“Như thế chúng tôi đã giảm đột ngột các chi phí dịch vụ của chúng tôi và tăng dịch vụ,” Ken Sternad phó chủ tịch UPS nói, đặc biệt vì hiện nay UPS xử lí trung bình 7 triệu truy vấn theo dõi một ngày và 12 triệu truy vấn trong những ngày cao điểm, con số gây sửng sốt. Đồng thời, các lái xe của nó cũng ngày càng được trao quyền hơn với DIAD – Driver Delivery Information Acqusition Device – các dụng cụ thu nhận thông tin giao nhận của lái xe. Đấy là các bìa kẹp hồ sơ điện tử màu nâu mà bạn luôn nhìn thấy các lái xe UPS mang khắp nơi. Thế hệ mới nhất của chúng nói cho mỗi lái xe để mỗi bưu kiện ở chỗ nào trong xe-chính xác ở vị trí nào trên kệ. Nó cũng bảo anh ta điểm dừng tiếp theo của anh ta ở đâu, và nếu anh ta đi sang địa chỉ sai, hệ thống GPS [định vị vệ tinh] gắn sẵn trong DIAD không cho

phép anh ta giao bưu kiện. Nó cũng cho phép Mẹ lên mạng và tìm ra khi nào lái xe sẽ ở lân cận bà ta và giao bưu kiện cho bà.

Insourcing là khác xâu chuỗi cung bởi vì nó đi xa hơn nhiều việc quản lí chuỗi cung. Bởi vì nó là logistics được bên thứ ba quản lí, nó đòi hỏi loại cộng tác thân thiết và sâu rộng hơn nhiều giữa UPS và các khách hàng của nó và các khách hàng của các khách hàng của nó. Trong nhiều trường hợp ngày nay, việc UPS và các nhân viên của nó ở sâu bên trong hạ tầng của các khách hàng của họ là cái làm cho hầu như không thể xác định ở đâu người này dừng và người kia bắt đầu. Những người UPS không chỉ là người đồng bộ các bưu kiện của bạn-họ đồng bộ toàn bộ công ty của bạn và sự tương tác của nó với cả các khách hàng lẫn các nhà cung cấp.

"Đấy không còn là quan hệ người bán-khách hàng nữa," Eskew nói. "Chúng tôi trả lời điện thoại của bạn, chúng tôi nói với khách hàng của bạn, chúng tôi vận hành kho hàng của bạn, chúng tôi bảo bạn cái gì bán được và cái gì không bán được. Chúng tôi truy cập đến hệ thống thông tin của bạn và bạn phải tin chúng tôi. Chúng tôi quản lí các đối thủ cạnh tranh, và cách duy nhất để cho điều này hoạt động, như các nhà sáng lập của chúng tôi đã nói cho [các chuỗi siêu thị] Gimbel và Macy, là 'hãy tin chúng tôi'. Tôi không vi phạm điều đó. Vì chúng tôi yêu cầu người ta bỏ một phần kinh doanh của họ [cho chúng tôi], và điều đó thực sự cần sự tin cậy."

UPS đang tạo ra các platform [nền] cho phép bất cứ ai đưa việc kinh doanh của mình ra toàn cầu hoặc để cải thiện rất nhiều tính hiệu quả của chuỗi cung của mình. Đó là một việc kinh doanh hoàn toàn mới, nhưng UPS tin chắc nó có triển vọng hầu như vô hạn. Thời gian sẽ trả lời. Tuy lãi gộp vẫn còn mỏng trong công việc loại này, riêng năm 2003 insourcing mang về 2,4 tỉ $ doanh thu cho UPS. Bản năng mách bảo tôi những người mặc áo nâu ngồ ngộ này trong các xe tải nâu là lạ này đang làm cái gì đó to lớn- cái gì đó là có thể chỉ do sự làm phẳng thế giới và cái gì đó sẽ làm phẳng thế giới hơn nhiều.

Lực làm phẳng # 9: In-Forming [cấp tin]

Google, Yahoo!, MSN Web Search

Bạn tôi và tôi gặp một gã ở một quán ăn. Bạn tôi rất bị anh ta lôi cuốn, nhưng tôi tò mò một cách ngờ vực về gã này. Sau vài phút Googling, tôi tìm ra hắn ta đã bị bắt vì trọng tội hành hung. Mặc dù tôi lại bị thất vọng với chất lượng của nhóm định ngày, chí ít tôi đã có khả năng cảnh báo cho bạn mình về quá khứ dữ dội của gã này. - Lời khen từ người dùng Goggle

Tôi hoàn toàn hài lòng với dịch vụ phiên dịch. Đối tác của tôi dàn xếp hai người làm đến để giúp phá dỡ. Đã có một sự thông tin sai: cô ta yêu cầu những người làm đến vào 11 giờ sáng, và dịch vụ lao động gửi họ đến lúc 8:30. Họ chỉ nói tiếng Tây Ban Nha, còn tôi nói tiếng Anh và một chút tiếng Pháp. Các hàng xóm gốc Tây Ban Nha của chúng tôi không có nhà. Với sự giúp đỡ của dịch vụ dịch, tôi đã có khả năng truyền thông với những người lao động, để xin lỗi vì thông tin sai, xác lập kì vọng, và yêu cầu họ quay lại vào 11 giờ. Cảm ơn đã cung cấp mối liên lạc này … Cảm ơn Google.

- Lời khen từ người dùng Goggle

Tôi chỉ muốn cảm ơn Google vì đã dạy tôi tìm tình yêu ra sao. Trong khi tìm người anh xa lánh của tôi, tôi tình cờ gặp một Web site Mexico cho những người múa thoát y nam – và tôi bị sốc. Anh tôi làm việc như một đĩ đực! Cơ hội đầu tiên tôi có, tôi đã bay sang thành phố anh làm việc để giải phóng anh khỏi nghề mất phẩm giá này. Tôi đi đến câu lạc bộ nơi anh làm việc và tìm thấy anh tôi. Nhưng nhiều hơn thế, tôi gặp một trong các cộng sự của anh … Chúng tôi đã cưới nhau cuối tuần qua [ở Mexico], và tôi quả quyết là không có các dịch vụ Google thì tôi chẳng bao giờ tìm thấy anh tôi, chồng tôi, hay tính chất sinh lợi đáng ngạc nhiên của ngành múa thoát y nam ở Mexico!! Cảm ơn, Google! - Lời khen từ người dùng Goggle

Tổng hành dinh của Google ở Moutain View, California, có một chút cảm giác Epcot Center đối với nó - rất nhiều đồ chơi thời vũ trụ vui nhộn để chơi, rất ít thời gian. Ở một góc

là một quả cầu quay phát ra các tia sáng dựa vào số người tìm kiếm trên Google. Như bạn có thể mong đợi, hầu hết các tia sáng được phát ra từ Bắc Mĩ, châu Âu, Hàn Quốc, Nhật Bản, và duyên hải Trung Quốc. Trung Đông và Châu Phi vẫn khá tối. Ở một góc khác một màn hình cho thấy mẫu của thứ gì người ta đang tìm kiếm ở thời điểm đó, trên khắp thế giới. Khi tôi ở đó năm 2001, tôi hỏi các chủ nhà của tôi đề tài được tìm kiếm nhiều nhất mới đây là gì. Một, tất nhiên, là "sex," một đề tài ưa thích vĩnh cửu của các Googler. Cái khác là "Chúa". Nhiều người tìm Ngài. Thứ ba là "việc làm"- anh có thể thấy đủ các thứ đó. Và món được tìm nhiều thứ tư vào lúc tôi đến thăm? Tôi không biết liệu phải cười hay khóc: "đấu vật chuyên nghiệp". Kì lạ nhất, tuy vậy, là sách công thức món ăn Google, nơi người ta chỉ mở tủ lạnh của mình, xem có gì trong đó, gõ chúng vào Google, và thấy nó cho ra công thức nào! May thay, không từ khoá hay chủ đề [tìm kiếm] đơn nhất nào đạt 1 hay 2 phần trăm tất cả những người tìm kiếm trên Google ở bất cứ thời gian cho trước nào, như thế không ai phải lo về số phận của loài người ở bất cứ thời gian cho trước nào trên cơ sở các món tìm kiếm cao nhất xảy trong bất cứ ngày cá biệt nào. Quả thực, tính đa dạng đáng chú ý của việc tìm kiếm qua Google, trong rất nhiều ngôn ngữ khác nhau, là cái làm cho công cụ tìm kiếm Google (và các công cụ tìm kiếm nói chung) là các lực làm phẳng khổng lồ đến vậy. Chưa bao giờ trước đây trong lịch sử hành tinh lại có nhiều người đến vậy -tự họ- có khả năng để tìm nhiều thông tin đến vậy về rất nhiều thứ và về nhiều người khác đến vậy.

Sergey Brin sinh ở Nga, đồng sáng lập của Google, nói, "Nếu ai đó có [kết nối] băng rộng, dial-up [quay số] hoặc truy cập vào một café Internet, bất luận một đứa trẻ ở Campuchia, giáo sư đại học, hay tôi người vận hành công cụ tìm kiếm này, tất cả đều có truy cập cơ bản đến tất cả thông tin nghiên cứu mà bất cứ ai có. Nó là cái làm phẳng hoàn toàn. Đấy là rất khác cách tôi đã lớn lên. Sự tiếp cận tốt nhất của tôi là tới thư viện nào đó, và nó đã không có ngần ấy thông tin, và bạn hoặc phải hi vọng một phép mầu hay tìm kiếm cái gì đó rất đơn giản hay cái gì đó rất mới đây." Khi Google xuất hiện, ông nói thêm, đột ngột đứa trẻ đó có "truy cập phổ cập" đến thông tin trong các thư viện trên khắp thế giới.

Đó chắc chắn là mục tiêu của Google- làm cho tri thức của toàn thế giới trong mọi ngôn ngữ có thể kiếm được một cách dễ dàng. Và Google hi vọng theo thời gian, với một

PalmPilot hay một điện thoại di động, mọi người ở bất cứ đâu sẽ có khả năng mang theo khắp nơi sự truy cập đến tri thức của thế giới trong túi của họ. "Mọi thứ" và "mọi người" là các từ then chốt mà bạn lúc nào cũng nghe quanh Google. Quả thực, lịch sử chính thống của Google được đưa lên trang nhà của nó lưu ý rằng tên "Google" là một trò chơi "chữ 'googol' có nghĩa là con số gồm số 1 tiếp theo 100 số không. Google dùng từ ấy để phản ánh sứ mệnh của công ty đi tổ chức lượng thông tin bao la, có vẻ vô tận có thể kiếm được trên Web," đúng cho bạn. Cái mà thành công của Google phản ánh là biết bao nhiêu người quan tâm có đúng cái đó - tất cả tri thức của thế giới trên đầu ngón tay họ. Không có cái làm phẳng lớn hơn ý tưởng làm cho tất cả tri thức của thế giới, hay thậm chí chỉ một khúc lớn của nó, sẵn có cho bất cứ ai và mọi người, bất cứ lúc nào, bất cứ đâu.

"Chúng tôi có phân biệt đối xử ở chừng mực rằng nếu bạn không biết dùng máy tính hoặc không có truy cập đến máy tính, thì bạn không để dùng Google, nhưng ngoài điều đó ra, nếu bạn có thể gõ chữ, bạn có thể dùng Google," Eric Schmidt CEO của Google nói. Và chắc chắn nếu sự làm phẳng thế giới có nghĩa là bất cứ gì, ông nói thêm, nó có nghĩa rằng "không có sự phân biệt đối xử nào về truy cập đến tri thức. Hiện nay Google có thể tìm kiếm bằng một trăm thứ tiếng, và mỗi khi chúng tôi thấy một ngôn ngữ khác chúng tôi làm tăng nó. Hãy tưởng tượng một nhóm với một Google iPod một ngày nào đó và bạn có thể bảo nó tìm kiếm bằng âm thanh- điều đó sẽ chăm lo cho những người không biết sử dụng máy tính – và khi đó [truy cập Google] sẽ chỉ là về giá mà chúng ta có thể kiếm các công cụ rẻ tiền để đưa vào tay người dân."

Việc tìm kiếm khớp ra sao với khái niệm cộng tác? Tôi gọi nó là "in-forming". In-forming là sự tương tự riêng của cá nhân đối với open-sourcing, outsourcing, insourcing, supply-chaining [xâu chuỗi cung], và offshoring. In-forming là năng lực để xây dựng và triển khai chuỗi cung cá nhân riêng của bạn - một chuỗi cung về thông tin, tri thức, và giải trí. In-forming là về sự tự-cộng tác trở thành nhà nghiên cứu, biên tập viên, và người lựa chọn giải trí tự-hướng dẫn và tự-trao quyền riêng của chính bạn, mà không phải đi đến thư viện hay rạp chiếu phim hay thông qua mạng truyền hình. In-forming là tìm kiếm tri thức. Là về tìm kiếm những người và các cộng đồng có ý kiến giống nhau. Tính đại chúng toàn cầu phi thường của Google, điều đã thúc Yahoo! và Microsoft (thông qua MSN Search mới của nó)

cũng biến năng lực tìm kiếm và in-forming thành các đặc tính nổi bật của các Web site của họ, cho thấy người dân khao khát ra sao đối với hình thức cộng tác này. Hiện nay Google xử lí khoảng một tỉ tìm kiếm mỗi ngày, tăng từ 150 triệu mới chỉ ba năm trước.

Larry Page một đồng sáng lập khác của Google nói thêm, việc tìm kiếm càng trở nên dễ dàng và chính xác, thì cơ sở người dùng Google càng trở nên toàn cầu, và nó trở thành một lực làm phẳng càng hùng mạnh. Mỗi ngày càng nhiều người hơn có khả năng in-form [cấp tin cho] chính mình bằng ngôn ngữ riêng của họ. Ngày nay, Page nói, "chỉ một phần ba số tìm kiếm là ở Mĩ, và ít hơn một nửa là bằng tiếng Anh." Hơn nữa, ông nói thêm, "khi người ta tìm kiếm các thứ khó hiểu hơn, người ta công bố các thứ càng khó hiểu hơn," điều đó làm cho tác động làm phẳng của in-forming còn nhiều hơn nữa. Tất cả các công cụ tìm kiếm chủ yếu mới đây cũng cho thêm khả năng cho người dùng tìm kiếm không chỉ Web để lấy thông tin mà cả ổ đĩa cứng của máy tính riêng của họ để tìm các từ hay dữ liệu hay e-mail mà họ biết là ở đâu đó nhưng lại quên mất ở đâu. Khi bạn có thể tìm kiếm bộ nhớ của bạn hữu hiệu hơn, đó thực sự là in-forming. Cuối 2004, Google công bố kế hoạch quét toàn bộ nội dung của các thư viện của cả Đại học Michigan và Đại học Stanford, làm cho hàng chục ngàn cuốn sách sẵn có và có thể tìm kiếm được trực tuyến.

Trong những ngày ban đầu của các công cụ tìm kiếm, người ta sửng sốt và thích thú bắt gặp thông tin mà họ kiếm; giây phút thấy rồi là sự ngạc nhiên bất ngờ, Jerry Yang đồng sáng lập của Yahoo! nói. "Ngày nay thái độ của họ có cơ sở hơn nhiều. Họ cho rằng thông tin mà họ tìm chắc chắn là sẵn có và chỉ là vấn đề nhà công nghệ làm cho dễ kiếm hơn, bằng ít gõ phím hơn," ông nói. "Dân chủ hoá thông tin có tác động sâu sắc đến xã hội. Người tiêu dùng ngày nay hữu hiệu hơn nhiều họ có thể tìm thông tin, sản phẩm, dịch vụ, [qua các công cụ tìm kiếm] nhanh hơn các phương tiện truyền thống. Họ được thông tin tốt hơn về các vấn đề liên quan đến công việc, sức khoẻ, vui chơi, v.v. Các thị trấn nhỏ không còn bất lợi so với các thành phố có truy cập thông tin tốt hơn. Và người dân có khả năng kết nối tốt hơn đến các thứ họ quan tâm, để nhanh chóng và dễ dàng trở thành chuyên gia về các chủ đề cho trước và để kết nối với những người khác chia sẻ các mối quan tâm của họ." Những người sáng lập Google hiểu rằng vào cuối các năm 1990 hàng trăm ngàn trang Web

được đưa thêm vào Internet mỗi ngày, và rằng các công cụ tìm kiếm hiện có, có xu hướng tìm các từ khoá, không thể theo kịp bước. Brin và Page, họ gặp nhau với tư cách các sinh viên cao học về khoa học máy tính năm 1995, đã phát triển một công thức toán học xếp hạng một trang Web bằng số các trang Web khác kết nối với nó, trên giả thiết rằng càng nhiều người kết nối đến một trang nào đó, thì trang đó càng quan trọng. Đột phá then chốt cho phép Google trở thành số một giữa các công cụ tìm kiếm là khả năng của nó để kết hợp công nghệ Xếp hạng Trang của nó với một phân tích nội dung trang, xác định trang nào là thích đáng nhất cho sự tìm kiếm cụ thể đang được tiến hành. Cho dù Google tham gia thị trường sau các công ty tìm kiếm chủ yếu khác, các câu trả lời của nó được người dân cho là chính xác hơn và thích hợp hơn đối với cái họ tìm. Sự thực rằng một công cụ tìm kiếm chỉ tốt hơn chút ít so với cái khác đã dẫn đến một đợt triều dâng người ta chuyển sang nó. (Bây giờ Google sử dụng rất nhiều nhà toán học nghiên cứu các thuật toán tìm kiếm, trong một nỗ lực để luôn luôn giữ cho họ có một bước thích đáng hơn các đối thủ cạnh tranh.)

Vì lí do nào đó, Brin nói, "người ta đánh giá thấp tầm quan trọng của tìm thông tin, ngược lại với những thứ khác mà bạn có thể làm trực tuyến. Nếu bạn tìm cái gì đó giống vấn đề sức khoẻ, bạn thực sự muốn biết; trong một số trường hợp nó là vấn đề sống-chết. Chúng tôi có những người tìm Google về các triệu chứng cơn đau tim và sau đó gọi số chín-một-một." Nhưng đôi khi bạn thực sự muốn thông tin cho mình về cái gì đó đơn giản hơn nhiều.

Khi tôi ở Bắc Kinh tháng Bảy 2004, một buổi sáng tôi đi thang máy xuống cùng vợ tôi, Ann, và con gái mười sáu tuổi, Natalie, nó cầm một nắm bưu thiếp viết cho bạn nó. Ann bảo nó, "Con có mang địa chỉ của chúng theo không?" Natalie nhìn bà cứ như bà chắc chắn là người thế kỉ mười chín. "Không," nó nói, với giọng nói mẹ-quá-lạc-hậu-rồi. "Con chỉ Google số điện thoại của chúng, và địa chỉ nhà của chúng hiện ra."

Sổ địa chỉ? mẹ ngốc, Mẹ ơi.

Tất cả cái Natalie đã làm đó, là in-forming, dùng Google theo cách tôi đã chẳng có ý tưởng gì là thậm chí có thể. Trong lúc ấy, tuy nhiên, nó cũng có iPod của nó, cái trao quyền

cho nó để tự in-form nó theo cách khác - với giải trí thay cho tri thức. Nó đã trở thành biên tập viên âm nhạc của mình và tải xuống tất cả các bài hát nó ưa thích nạp vào iPod của nó và mang tất cả chúng theo sang Trung Quốc. Hãy nghĩ về việc đó: Hàng thập niên ngành phát thanh truyền hình đã được xây dựng quanh ý tưởng là bạn phi các quảng cáo ra trên mạng truyền hình và phát thanh và hi vọng ai đó xem hay nghe. Nhưng nhờ các công nghệ làm phẳng trong giải trí, thế giới đó biến mất đi nhanh chóng. Ngày nay với TiVo bạn có thể trở thành biên tập viên TV của riêng bạn. TiVo cho phép người xem ghi lại các chương trình ưa thích của mình và nhảy qua các quảng cáo, trừ quảng cáo bạn muốn xem. Bạn xem cái bạn muốn khi bạn muốn. Bạn không phải có hẹn với một kênh TV ở thời điểm và chỗ do ai đó khác đặt ra và xem các quảng cáo áp đặt cho bạn. Với TiVo bạn có thể xem chỉ các show của riêng bạn và các quảng cáo bạn muốn về các sản phẩm mà bạn có thể quan tâm.

Nhưng hệt như Google có thể theo dõi cái bạn tìm kiếm, Tivo cũng có thể, nó biết show nào và quảng cáo nào được bạn đóng băng lại, phân loại, và quay lại trên TV của riêng bạn. Cho nên đây là một cuộc thi đố tin tức: Hãy đoán giây phút nào được quay lại nhiều nhất trong lịch sử TV? Trả lời: Janet Jackson phô ngực, hay, có thể gọi một cách hoa mĩ, "bộ áo của cô bị trục trặc," ở Super Bowl [Siêu Cup Bóng đá Mĩ] năm 2004. Hãy hỏi TiVo. Trong một thông cáo báo chí ngày 2-2-2004, TiVo nói, "Justin Timberlake và Janet Jackson đã đánh cắp cuộc diễn [show] ngày Thứ bảy Super Bowl, thu hút nhiều gấp gần hai lần những người xem so với các giây phút hồi hộp nhất trên sân diễn, theo một đo lường hàng năm về số người xem từng giây một trong các hộ gia đình có TiVo. Sự kiện Jackson-Timberlake tạo ra một đỉnh về phản ứng của khán giả mà TiVo đã từng đo. TiVo nói số người xem nhảy lên 180 phần trăm khi hàng trăm ngàn gia đình sử dụng các khả năng độc nhất vô nhị của TiVo để ngừng và chơi lại đoạn truyền hình trực tiếp để xem sự cố hết lần này đến lần khác."

Như thế nếu mọi người ngày càng có thể xem cái anh ta muốn dù bao nhiêu lần anh ta muốn và khi nào anh ta muốn, tất cả khái niệm về TV quảng bá - tức là chúng ta quăng các show ra một lần, cùng với các quảng cáo thương mại, rồi sau đó thử điều tra ai xem - sẽ ngày càng có ít ý nghĩa. Các công ty bạn muốn đánh cược vào là các công ty, như Google hay Yahoo! hay TiVo, học để cộng tác với những người sử dụng của họ và chào cho họ các show

và quảng cáo may đo sẵn đúng cho họ. Tôi có thể hình dung một ngày không xa khi các nhà quảng cáo sẽ không trả tiền cho bất cứ thứ gì khác.

Các công ty như Google, Yahoo!, Amazon.com, và TiVo đã học để phát đạt không phải bằng đẩy các sản phẩm và dịch vụ lên các khách hàng của họ mà bằng xây dựng các hệ thống cộng tác cho phép các khách hàng lôi [các sản phẩm và dịch vụ] của riêng họ về, và sau đó phản ứng nhanh như chớp đối với cái họ lôi xuống. Hiệu quả hơn rất nhiều.

"Tìm kiếm mang tính cá nhân cao đến mức việc tìm kiếm là trao quyền cho con người không giống gì khác," Eric Schmidt CEO của Google nói. "Nó là phản đề của được chỉ bảo và được dạy. Nó là về tự-trao quyền; nó trao quyền cho các cá nhân để làm cái họ nghĩ là tốt nhất với thông tin họ muốn. Nó rất khác bất cứ thứ gì trước nó. Radio là một-tới-nhiều. TV là một-tới-nhiều. Điện thoại là một-tới-một. Tìm kiếm là sự biểu lộ tối thượng về quyền lực của cá nhân, dùng một máy tính, nhìn ra thế giới, và tìm thấy chính xác cái họ muốn- và mỗi người là khác nhau khi điều đó xảy ra." Tất nhiên cái làm cho Google không chỉ là một công cụ tìm kiếm mà là một doanh nghiệp sinh lợi lớn là các nhà sáng lập ra nó nhận ra rằng họ có thể xây dựng một mô hình quảng cáo có mục tiêu giới thiệu cho bạn quảng cáo thích hợp với bạn khi bạn tìm một đề tài cụ thể và sau đó có thể đòi tiền nhà quảng cáo trên cơ sở số lần các người dùng Google nháy chuột vào quảng cáo của họ. Trong khi CBS phát một bộ phim và có ý tưởng ít chính xác hơn về ai xem phim hay quảng cáo, Google biết chính xác bạn quan tâm đến gì - rốt cuộc bạn tìm kiếm nó – và có thể kết nối bạn trực tiếp với nhà quảng cáo hay gián tiếp với sự tìm kiếm của bạn. Cuối 2004, Google bắt đầu một dịch vụ nhờ đó nếu bạn dạo quanh Bethesda, Maryland, và muốn ăn shusi, bạn chỉ gửi cho Google một tin nhắn SMS trên điện thoại di động của bạn, "Shusi 20817" – 20817 là mã vùng của Bethesda – và nó sẽ gửi lại cho bạn một tin nhắn về các lựa chọn. Chỉ có Trời mới biết việc này sẽ đi đến đâu.

In-forming, tuy vậy, cũng dính đến việc tìm kiếm bạn, các đồng minh, và các cộng tác viên. Nó cho phép lập ra các cộng đồng toàn cầu, qua tất cả các biên giới quốc tế và văn hoá, một chức năng làm phẳng quan trọng cơ bản khác. Bây giờ người ta có thể tìm các bạn cộng tác về bất cứ chủ đề, dự án, hay đề tài nào – đặc biệt thông qua các cổng [portal] như Yahoo!

Groups [Nhóm]. Yahoo! có cỡ 300 triệu người dùng và 4 triệu nhóm hoạt động. Các nhóm đó có 13 triệu cá nhân truy cập vào hàng tháng trên khắp thế giới.

"Internet tăng lên trong lĩnh vực tự-phục vụ, và Yahoo! Groups minh hoạ xu hướng này," Jerry Yang nói. "Nó cung cấp một diễn đàn, một platform, một tập các công cụ cho người dân để có các cuộc tụ họp tư, nửa tư, hay công khai trên Internet bất chấp địa lí hay thời gian. Nó cho phép những người tiêu dùng tụ họp quanh các chủ đề có ý nghĩa đối với họ theo những cách hoặc phi thực tế hay không thể [nếu làm] ngoài mạng. Các nhóm có thể được dùng như các nhóm hỗ trợ cho những người hoàn toàn xa lạ những người được kích động bởi một vấn đề chung (đối phó với các bệnh hiếm, những người vừa mới thành cha mẹ, phu nhân [quân] của công chức đương nhiệm) hay những người tìm những người khác có các mối quan tâm giống nhau (các nhóm có sở thích huyền bí như xe trượt tuyết do chó kéo, dùi cui, làm nâu da trong nhà [không tắm nắng] có số thành viên đông). Các cộng đồng hiện hữu có thể di cư trực tuyến và hưng thịnh trong một môi trường tương tác (liên đoàn bóng đá trẻ em địa phương, nhóm thanh niên nhà thờ, các tổ chức cựu sinh viên), tạo ra một nhà ảo cho các nhóm quan tâm về chia sẻ, tổ chức, và truyền thông tin có giá trị cho các cộng đồng tu dưỡng đầy sức sống. Một số nhóm chỉ tồn tại trên mạng và chẳng bao giờ có thể thành công ngoài mạng, còn các nhóm khác phản ánh các cộng đồng mạnh trên thế giới thực. Các nhóm có thể được tạo ra ngay lập tức và giải tán; các đề tài có thể thay đổi hay không thay đổi. Xu hướng này sẽ chỉ tăng lên khi những người tiêu dùng ngày càng trở thành các nhà xuất bản, và họ có thể tìm sự đồng cảm và cộng đồng họ chọn- họ chọn nó khi nào, ở đâu, và thế nào."

Có mặt khác nữa của in-forming mà người dân sẽ phải quen với, và đó là khả năng của người khác thông tin cho chính họ về bạn từ tuổi rất sớm. Các công cụ tìm kiếm làm phẳng thế giới bằng loại bỏ tất cả các thung lũng và đỉnh, tất cả tường và đá, mà người ta thường dùng để ẩn nấp ở bên trong, ở đỉnh, ở đằng sau, hay ở dưới nhằm che giấu [danh] tiếng của họ hay những phần của quá khứ của họ. Trong một thế giới phẳng, bạn không thể chạy, không thể ẩn nấp, và các tảng đá nhỏ hơn và nhỏ hơn đều bị lật [lên]. Hãy sống cuộc sống của bạn một cách chân thật, bởi vì bất kể bạn làm gì, bất cứ sai lầm nào bạn mắc phải, sẽ có

thể tìm kiếm được một ngày nào đó. Thế giới càng trở nên phẳng hơn, người dân thường càng trở nên minh bạch –và rảnh hơn. Trước khi con gái tôi Orly ra đi đến trường nội trú vào mùa thu 2003, nó nói với tôi về vài bạn cùng phòng của nó. Khi tôi hỏi làm sao nó biết một số thứ nó biết- nó đã nói chuyện với chúng hay nhận e-mail từ chúng?- nó bảo tôi nó không làm cả hai việc. Nó chỉ Google chúng. Nó tìm ra các thứ đó từ các báo của trường, các báo địa phương, v.v, và may thay không có hồ sơ cảnh sát nào. Đấy là lũ trẻ học sinh trung học!

"Trong thế giới này tốt hơn bạn hãy làm đúng- bạn không phải tăng tốc và chuyển sang thị trấn tiếp theo dễ đến vậy," Dove Seidman, người vận hành một hãng tư vấn phục tùng pháp luật và đạo đức kinh doanh, LRN, nói. "Trong thế giới Google, danh tiếng của bạn sẽ theo bạn và đi trước bạn ở trạm tiếp theo. Nó đến đó trước khi bạn đến … Bây giờ danh tiếng bắt đầu từ sớm. Bạn không phải tốn bốn năm để nghiện rượu. Danh tiếng của bạn được định sớm hơn nhiều trong đời. 'Luôn nói thật', Mark Twain nói, 'bằng cách đó bạn sẽ không phải nhớ bạn đã nói gì'." Rất nhiều người có thể là nhà điều tra tư ngó vào đời bạn, và họ có thể chia sẻ những điều họ tìm thấy với rất nhiều người.

Trong thời đại của sự tìm kiếm siêu mạnh, mỗi người là một người nổi danh. Google san phẳng thông tin- nó không có các biên giới giai cấp hay giáo dục. "Nếu tôi có thể thao tác Google, tôi có thể tìm bất cứ thứ gì," Alan Cohen, phó chủ tịch của Airespace hãng bán công nghệ không dây, nói. "Google giống Chúa. Chúa là không dây, Chúa ở mọi nơi, và Chúa thấy mọi thứ. Bất cứ câu hỏi nào trên thế giới, bạn hỏi Google."

Vài tháng sau khi Cohen đưa ra nhận xét đó với tôi, tôi tình cờ bắt gặp câu chuyện kinh doanh ngắn sau trên CNET News.com: "Nhà tìm kiếm khổng lồ Google hôm Thứ tư nói rằng nó đã mua Keyhole, một công ty chuyên về phần mềm cơ sở Web cho phép người ta xem các ảnh vệ tinh từ khắp địa cầu… Phần mềm cho người dùng khả năng zoom vào từ mức vũ trụ; trong một số trường hợp, nó có thể zoom vào suốt đến cảnh mức đường phố. công ty không có hình ảnh phân giải cao cho toàn địa cầu, nhưng Web site của nó chào một danh mục các thành phố sẵn có cho xem chi tiết hơn. công ty tập trung chủ yếu vào phủ các khu vực đô thị lớn ở Hoa Kì và làm việc để mở rộng tầm bao phủ của nó."

Lực làm phẳng # 10: Các Steroid

Số, di động, cá nhân, và ảo [Digital, Mobile, Personal, and Virtual]

Nhưng sự khác biệt thật sự của iPaq này là tính không dây của nó. Nó là máy palmtop đầu tiên có thể kết nối không dây với Internet và các dụng cụ khác theo bốn cách. Đối với khoảng cách đến 30 inch [76 cm], iPaq có thể rọi thông tin, giống thẻ kinh doanh điện tử của bạn, vào một palmtop khác dùng một máy phát hồng ngoại. Cho khoảng cách đến 30 feet [9 m], nó có mạch Bluetooth cấy sẵn… Cho khoảng cách đến 150 feet [46 m], nó có một anten Wi-Fi. Và cho truyền quanh cả hành tinh, iPaq dự phòng một mẹo khác: nó cũng là một điện thoại di động. Nếu văn phòng của bạn không thể với tới bạn bằng cái này, thì bạn phải ở trên Trạm Vũ trụ Quốc tế.

- *Từ một bài báo về PocketPC mới của HP,* New York Times, *29-7-2004.*

Tôi ở trên tàu lửa siêu tốc chạy nhanh xuống phía nam từ Tokyo đến Mishima. Phong cảnh ngoạn mục: bên trái là các làng chài và bên phải là Núi Phú Sĩ tuyết phủ. Đồng nghiệp của tôi Jim Brooke, trưởng đại diện The New York Times tại Tokyo, ngồi ở bên kia lối đi và không để ý đến phong cảnh. Anh mê mải với máy tính của mình. Thực sự tôi cũng thế, nhưng anh ta online qua kết nối không dây, còn tôi chỉ gõ liên tục lên một cột trên máy xách tay không được kết nối của tôi. Suốt từ đó chúng tôi cùng lấy một taxi vào một ngày khác ở trung tâm Tokyo và Jim rút nhanh máy xách tay có khả năng không dây ra và e-mail cho tôi cái gì đó qua Yahoo!, tôi đã thốt lên bởi mức độ thâm nhập không dây và sự kết nối đáng kinh ngạc ở Nhật Bản. Trừ vài hòn đảo xa và làng miền núi, nếu bạn có card không dây trong máy tính, hay bất cứ điện thoại di động Nhật nào, bạn có thể online ở bất cứ đâu - từ các ga tầu điện ngầm sâu hút đến tàu lửa siêu tốc chạy nhanh khắp miền quê. Jim biết tôi hơi bị ám ảnh với sự thực là Nhật Bản, không kể đến hầu hết phần còn lại của thế giới, có độ kết nối không dây tốt hơn Mĩ rất nhiều. Dù sao đi nữa, Jim thích nói đi nói lại.

“Này, Tom, tôi đang online,” anh nói, khi miền quê Nhật vút qua. “Một anh bạn tôi, cộng tác viên của Times ở Alma Ata vừa có một đứa con và tôi đang chúc mừng anh ta. Tối qua

anh đã có một đứa con gái.” Jim tiếp tục cập nhật tôi. “Bây giờ tôi đọc điểm báo đây!”- tóm tắt các tin chính trong ngày của New York Times. Cuối cùng, tôi hỏi Jim, anh thành thạo tiếng Nhật, để bảo người lái tàu ghé lại. Anh ta nhẹ nhàng đi qua. Tôi bảo Jim hỏi lái tàu chúng ta chạy nhanh thế nào. Họ liến thoắng qua lại bằng tiếng Nhật vài giây trước khi Jim dịch: “240 km một giờ.” Tôi lắc đầu. Chúng tôi trên một tàu siêu tốc chạy 240 km một giờ - tức là 150 dặm/giờ - và đồng nghiệp của tôi đang trả lời e-mail từ Kazakhstan, và tôi không thể lái xe từ nhà mình ở ngoại ô Washington vào trung tâm DC mà điện thoại di động của tôi không bị ngắt quãng ít nhất hai lần. Ngày hôm trước, ở Tokyo tôi đợi cuộc hẹn với Todd Zaun đồng nghiệp của Jim, và anh ta bận với điện thoại di động Nhật của anh ta, kết nối dễ dàng với Internet từ bất cứ đâu. “Tôi là một tay lướt sóng,” Todd giải thích, khi anh dùng ngón tay của mình để thao tác bàn phím. “Với 3$ một tháng tôi đăng kí vào site [Nhật] này, nó cho tôi biết mỗi sáng sóng cao bao nhiêu ở các bờ biển gần nhà tôi. Tôi kiểm tra trước, và quyết định đâu là chỗ tốt nhất để lướt hôm đó.”

(Tôi càng nghĩ về chuyện đó, tôi càng muốn ra ứng cử tổng thống với chương trình ứng cử một-vấn đề: “Tôi hứa, nếu được bầu, trong vòng bốn năm Mĩ sẽ có độ phủ sóng điện thoại di động tốt như Ghana, và trong vòng tám năm sẽ tốt như Nhật Bản- với điều kiện người Nhật kí một thoả ước đứng yên và sẽ không đổi mới suốt tám năm để chúng ta có thể đuổi kịp.” Khẩu hiệu vận động [có thể dán lên ôtô] của tôi rất đơn giản: “Giờ Có Nghe Được Tôi Không?”)

Tôi biết là sớm muộn Mĩ sẽ đuổi kịp phần còn lại của thế giới về công nghệ không dây. Nó đang xảy ra rồi. Song mục này là về yếu tố làm phẳng thứ mười không chỉ về không dây. Nó là về cái tôi gọi là “các steroid.” Tôi gọi công nghệ mới nào đó là steroid bởi vì chúng khuyếch đại và tăng nạp [turbocharge] tất cả các lực làm phẳng khác. Chúng đem theo tất cả các hình thức cộng tác được nêu bật ở mục này – outsourcing, offshoring, open-sourcing, supply-chaining [xâu chuỗi cung], insourcing, và in-forming – và làm cho có thể tiến hành mỗi thứ và mọi thứ trong số chúng theo một cách [mang tính] “số, di động, ảo, và cá nhân,” như cựu CEO của HP Carly Fiorina diễn đạt trong các bài nói của bà, bằng cách ấy nâng cao mỗi cái và làm cho thế giới phẳng hơn mỗi ngày.

Bằng "số-digital," Fiorina muốn nói rằng nhờ các cuộc cách mạng PC-Windows-Netscape-work flow, tất cả nội dung và các quá trình tương tự [analog] -tất cả mọi thứ từ nghề nhiếp ảnh đến vui chơi đến truyền thông đến xử lí văn bản đến thiết kế kiến trúc đến quản lí hệ thống phun tưới cỏ của nhà tôi - đều được số hoá và vì thế có thể được tạo hình, thao tác, và truyền qua các máy tính, Internet, vệ tinh, hay cáp quang. Bằng "ảo-virtual," bà muốn nói rằng quá trình tạo hình, thao tác, và truyền nội dung được số hoá này có thể được tiến hành với tốc độ rất cao, với sự dễ dàng hoàn toàn, như thế bạn chẳng bao giờ phải nghĩ về nó- nhờ tất cả các ống số, các giao thức, và các chuẩn cơ sở này đã được cài đặt hiện nay. Bằng "di động-mobile," bà muốn nói rằng nhờ công nghệ không dây, tất cả điều này có thể được tiến hành từ bất cứ đâu, với bất cứ ai, qua bất cứ dụng cụ nào, và có thể mang theo ở bất cứ đâu. Và bằng "cá nhân-personal," bà muốn nói rằng nó có thể được tiến hành bởi bạn, chỉ cho bạn, trên dụng cụ của riêng bạn.

Thế giới phẳng nhìn như thế nào khi bạn lấy tất cả các hình thức cộng tác mới ấy và tăng nạp chúng theo cách này? Hãy để tôi cho chỉ một thí dụ. Bill Brody, hiệu trưởng Johns Hopkins, nói cho tôi câu chuyện này mùa hè năm 2004: "Tôi ngồi trong một cuộc hội nghị y học ở Vail và [bác sĩ] trình bày báo cáo trích một nghiên cứu từ Đại học Johns Hopkins. Và gã đó đang đề xuất một cách tiếp cận mới để điều trị ung thư tuyến tiền liệt và đi ngược phương pháp phẫu thuật hiện hành. Nó là một cách tiếp cận xâm lấn tối thiểu đối với ung thư tuyến tiền liệt. Vì thế hắn trích một nghiên cứu của Dr. Patrick Walsh, người đã phát triển chuẩn tiên tiến về chăm sóc phẫu thuật tuyến tiền liệt. Gã này đề xuất một phương pháp thay thế - bị tranh cãi – nhưng hắn trích từ nghiên cứu của Walsh ở Hopkins theo một cách ủng hộ cách tiếp cận của hắn ta. Khi hắn nói điều đó, tôi bảo mình, 'Điều đó nghe có vẻ không giống nghiên cứu của Dr. Walsh.' Vì thế tôi lấy một PDA [personal digital assistant], và lập tức lên trực tuyến [không dây] và vào portal của Johns Hopkins rồi vào Medline và tiến hành tìm kiếm đúng khi tôi ngồi ở đó. Hiện lên tất cả các tóm tắt công trình của Walsh. Tôi bật một [tóm tắt] lên và đọc, và nó không hề là cái gã kia đã nói nó là. Vì thế tôi giơ tay trong phiên Hỏi và Đáp (Q&A) và đọc hai dòng từ tóm tắt, và mặt gã ta đỏ lửng vì thẹn."

Việc số hoá và lưu trữ tất cả những nghiên cứu của các khoa của Johns Hopkins trong các năm vừa qua đã làm cho Brody có thể tìm kiếm nó tức thì và hầu như không phải suy tính. Những tiến bộ về công nghệ không dây khiến ông ta có thể tiến hành việc tìm kiếm đó từ bất cứ đâu với bất cứ dụng cụ nào. Và máy tính cá nhân cầm tay của ông đã cho phép ông tự tiến hành việc tìm kiếm đó, bởi chính ông, chỉ cho chính ông.

Các steroid nào đã làm cho tất cả điều này có thể?

Một cách đơn giản để nghĩ về tính toán, ở bất kì qui mô nào, là nó bao gồm ba thứ: khả năng tính toán, khả năng lưu trữ, và khả năng vào/ra - tốc độ mà thông tin được đẩy vào và kéo ra từ phức hợp máy tính/lưu trữ. Và tất cả các thứ này đã tăng lên liên tục kể từ ngày của các máy tính lớn cồng kềnh đầu tiên. Sự tiến bộ tăng cường lẫn nhau này tạo thành một steroid quan trọng. Kết quả là, hết năm này sang năm khác chúng ta đã có khả năng số hoá, tạo hình, nhai, và truyền nhiều lời nói, từ, âm nhạc, dữ liệu, và giải trí hơn bao giờ hết.

Thí dụ, MIPS có nghĩa là “millions of instructions per second- triệu lệnh trên giây,” và nó là một số đo của khả năng tính toán của vi mạch của một máy tính. Năm 1971, bộ vi xử lí Intel 4004 tạo ra 0,06 MIPS, hay xử lí 60.000 lệnh một giây. Bản Extreme của Intel Pentium 4 ngày nay có cực đại lí thuyết 10,8 tỉ lệnh một giây. Năm 1971, vi xử lí Intel 4004 chứa 2.300 transistor. Itanium 2 ngày nay chứa 410 triệu transistor. Trong khi ấy, đưa dữ liệu vào và lấy dữ liệu ra đã nhảy lên phía trước với tốc độ chóng mặt. Với tốc độ của các ổ đĩa hoạt động ở thời của các chip 286 và 386, cần khoảng một phút để tải duy nhất một ảnh số từ máy ảnh số mới nhất của tôi. Ngày nay tôi có thể làm việc đó nhanh hơn một giây trên một ổ USB 2.0 và một bộ xử lí Pentium. Khối lượng dữ liệu mà bạn có thể lưu trữ bây giờ cho input [vào] và output [ra] “vượt ra ngoài đồ thị, nhờ sự tiến bộ không ngừng về các dụng cụ lưu trữ,” Craig Mundie, Tổng Giám đốc Công nghệ của Microsoft, nói. “Lưu trữ tăng theo hàm số mũ, và điều này thực sự là một nhân tố cách mạng như bất kể thứ gì khác,” Nó là cái cho phép tất cả các dạng nội dung trở thành digital [số] và ở mức độ nào đó có thể mang theo được [di động]. Nó cũng trở nên đủ rẻ để bạn có thể đưa dung lượng lớn vào thậm chí các dụng cụ cá nhân mà người ta mang theo mình. Năm năm trước, không ai có thể tin rằng bạn có thể bán các máy iPod với ổ nhớ 40 gigabyte, có khả năng lưu trữ hàng ngàn

bài hát, với giá mà trẻ vị thành niên có đủ sức để mua. Bây giờ nó được cho là nhàm. Và khi đến việc di chuyển tất cả các bit này khắp nơi, thế giới tính toán đã được tăng nạp. Những tiến bộ về quang học sợi quang sẽ mau chóng cho phép một sợi dây duy nhất mang 1 terabit một giây. Với 48 sợi trong một cáp, đó là 48 terabit/giây. Henry Schacht, cựu CEO của Lucent, chuyên về công nghệ này, chỉ ra rằng với khả năng như thế, bạn có thể "truyền tất cả tài liệu đã in của thế giới bằng phút trên một cáp duy nhất. Điều này có nghĩa là năng lực truyền dẫn là không có giới hạn với chi phí tăng thêm là zero." Cho dù tốc độ mà Schacht nói đến chỉ áp dụng cho xương sống của mạng cáp quang, và không phải [của dây] dặm cuối kéo đến nhà của bạn và vào máy tính của bạn, chúng ta vẫn nói về một bước nhảy vọt lên phía trước.

Trong Xe Lexus và Cây Ô liu, tôi đã viết về một quảng cáo của Qwest cho thấy một nhà doanh nghiệp, mệt mỏi và vô vị, đăng kí phòng tại một motel cạnh đường ở nơi rất hẻo lánh. Anh ta hỏi nhân viên trực liệu họ có dịch vụ phòng và các tiện nghi khác. Cô nói có. Sau đó anh ta hỏi cô liệu có giải trí trên TV ở phòng anh ta không, và cô nhân viên trả lời với một giọng lên mặt đều đều, "Mọi phòng có tất cả các phim từng được sản xuất bằng mọi ngôn ngữ, bất cứ khi nào, ngày hay đêm." Tôi đã viết về điều đó khi ấy như một thí dụ về cái gì sẽ xảy ra khi bạn được kết nối vào Internet. Nay nó là một thí dụ về bây giờ chúng ta có thể cắt rời ra khỏi Internet bao nhiêu, bởi vì vài năm nữa, khi ổ nhớ lưu trữ tiếp tục tiến bộ và trở nên ngày càng nhỏ hơn, bạn sẽ có khả năng mua đủ bộ nhớ lưu trữ để mang theo các phim đó trong túi bạn.

Rồi đưa thêm một steroid khác vào danh sách: file-sharing [chia sẻ file]. Nó bắt đầu với Napster lót đường cho hai chúng ta chia sẻ các bài hát chứa trên các máy tính của nhau. "Ở đỉnh điểm của nó," theo Howstuffworks.com, "Napster có lẽ đã là Web site nổi tiếng nhất từng được tạo ra. Trong ít hơn một năm, nó đi từ zero đến 60 triệu người thăm một tháng. Rồi nó bị đóng cửa bởi lệnh của toà án vì vi phạm bản quyền, và không được mở cửa lại cho đến 2003 với tư cách một site tải nhạc hợp pháp. Napster ban đầu trở nên rất nổi tiếng rất nhanh bởi vì nó chào một sản phẩm độc nhất- nhạc miễn phí mà bạn có thể nhận được gần như không cần nỗ lực nào từ một cơ sở dữ liệu khổng lồ." Cơ sở dữ liệu đó thực tế là một

cấu trúc file-sharing theo đó Napster tạo thuận lợi cho kết nối giữa máy tính của tôi và bạn để chúng ta có thể đánh đổi các file nhạc. Napster ban đầu đã chết, song công nghệ file-sharing vẫn còn và trở nên càng tinh vi hơn mỗi ngày, nâng cao sự cộng tác lên rất nhiều.

Cuối cùng, kể thêm một steroid phần cứng cuối cùng đưa các đột phá công nghệ này lại với nhau cho những người tiêu dùng: sự đột phá liên tục về các công cụ đa năng- các laptop ngày càng nhỏ và mạnh, các điện thoại di động, và các sổ tay điện tử [organizer] cá nhân cầm tay có thể giữ các cuộc hẹn, gọi điện thoại, gửi e-mail, chụp ảnh, và thậm chí dùng như máy quay video.

Cộng tác với tất cả dữ liệu được số hoá này sẽ được làm cho dễ dàng hơn và rẻ hơn nhờ một steroid khác đang sinh sôi nhanh – dịch vụ giao thức thoại qua Internet, được biết như VoIP. VoIP cho phép bạn gọi điện thoại trên Internet bằng biến âm thanh thành các gói dữ liệu được truyền đi qua mạng Internet và biến trở lại thành âm thanh ở đầu kia. VoIP cho phép bất cứ ai đăng kí dịch vụ qua công ty điện thoại của mình hay nhà cung cấp tư nhân để nhận không giới hạn các cuộc gọi nội hạt hay đường dài, qua Internet, trên máy tính, laptop, hay PDA cá nhân - với chỉ một microphone nhỏ gắn vào. Nó là cá nhân và sẽ được chuyển giao ảo – các đường ống cơ sở sẽ làm cho nó xảy ra mà bạn không hề phải nghĩ về nó. Nó sẽ làm cho mọi cuộc gọi kinh doanh hay cá nhân đến bất cứ đâu trên thế giới rẻ như cuộc gọi nội hạt - tức là gần như miễn phí. Nếu điều đó không khuyếch đại mọi hình thức cách tiếp cận, thì tôi không biết cái gì sẽ khuyếch đại.

Xét khoản này từ 1-11-2004, BusinessWeek, về công ty VoIP Skype đi tiên phong: “Eriksen Translation Inc. là một doanh nghiệp nhỏ với một vết chân lớn. công ty ở Brooklyn (N.Y.) dựa vào 5.000 người làm nghề tự do rải rác khắp thế giới để giúp dịch các hồ sơ kinh doanh bằng 75 thứ tiếng cho các khách hàng Hoa Kì. Điều đó có nghĩa là các hoá đơn điện thoại khoảng 1.000 $ một tháng. Vì thế khi giám đốc phát triển kinh doanh Claudia Waitman nghe về một công ty mới Skype Technologies chào các cuộc gọi miễn phí qua Internet đến những người dùng Skype khác ở bất cứ đâu trên thế giới, bà nhảy vô. Sáu tháng sau khi đăng kí, các chi phí điện thoại của Eriksen đã hạ xuống 10 phần trăm rồi. Còn tốt hơn, các nhân viên của nó và những người làm việc tự do bàn bạc thường xuyên hơn,

cho phép họ làm việc nhanh hơn và hiệu quả hơn. 'Nó đã thay đổi toàn bộ cách chúng tôi làm việc,'Waitman nói."

VoIP sẽ cách mạng hoá ngành viễn thông, mà, từ khởi đầu, đã dựa vào một khái niệm đơn giản rằng các công ty tính tiền bạn theo thời gian bạn nói chuyện dài bao nhiêu và qua khoảng cách nào. Khi những người tiêu dùng có nhiều lựa chọn VoIP hơn, cạnh tranh sẽ đến nỗi các công ty viễn thông sẽ không còn có khả năng tính tiền theo thời gian và khoảng cách nữa. Thoại sẽ trở thành không mất tiền. Cái mà các công ty điện thoại sẽ cạnh tranh, và tính tiền, sẽ là những cái thêm vào. Nền tảng thoại cũ không thích ứng tốt với đổi mới. Nhưng khi bạn đặt thoại vào một Internet platform, mọi loại lựa chọn đổi mới cho cộng tác trở thành có thể. Bạn sẽ có một danh mục bạn thân và tất cả cái bạn cần làm là nháy đúp vào một tên và cuộc gọi sẽ hoàn thành. Bạn muốn nhận diện người gọi? Ảnh người gọi sẽ hiện lên màn hình của bạn. Các công ty sẽ cạnh tranh về SoIP (service over Internet protocol-dịch vụ trên giao thức Internet): ai có thể chào cho bạn hội nghị video tốt nhất trong khi bạn đang nói chuyện qua máy tính, PDA hay laptop của mình; ai có thể cho phép bạn nói chuyện với ai đó trong khi dễ dàng mời một người thứ ba hay thứ tư vào cuộc đối thoại; ai có thể cho phép bạn nói chuyện và đánh đổi các file tài liệu và gửi các thông điệp văn bản đồng thời, vì thế bạn có thể thực sự vừa nói vừa làm việc trên một tài liệu cùng nhau trong khi nói chuyện. Bạn sẽ có khả năng để cho ai đó một tin nhắn bằng lời có thể biến thành văn bản, song song với một tài liệu đính kèm mà hai người các anh có thể làm việc trên đó. Mike Volpi, phó chủ tịch cấp cao của Cisco về công nghệ định tuyến, nói, "Sẽ không là về khoảng cách và bạn nói dài thế nào, mà là bạn tạo giá trị thế nào quanh truyền thông thoại. Thoại sẽ là không mất tiền; cái bạn cho phép các khách hàng làm quanh nó là cái sẽ phân biệt các công ty."

Những người sống ở Bangalore hay Bắc Kinh sẽ có khả năng để mình được ghi trong các Trang Vàng ở New York. Tìm một kế toán viên? Chỉ nháy đúp Hang Zhou ở Bắc Kinh hay Vladimir Tolstoy ở Moscow hay Ernst & Young ở New York. Hãy lấy lựa chọn của bạn cho kế toán viên: Quảng trường Thiên An Môn, Quảng trường Đỏ, hay Quảng trường Union. Họ sẽ vui lòng cộng tác với bạn để điền các bản khai thuế của bạn.

Có một steroid khác, liên quan đến VoIP, cái sẽ tăng nạp cái tăng nạp [turbocharger*] này: những cải thiện đột phá về hội nghị video. HP và công ty làm film DreamWorks SKG cộng tác về thiết kế một bộ videoconferencing - với DreamWorks mang tài chuyên môn của nó về video và âm thanh và HP đóng góp công nghệ tính toán và nén của mình- nó thật ngoạn mục. Mỗi bên của cuộc hội nghị video ngồi ở một bàn dài đối diện với một bức tường các màn hình TV phẳng và các camera chĩa vào họ. Các màn hình phẳng hiển thị những người ngồi ở bên kia, có thể ở bất cứ đâu trên thế giới. Nó tạo ra một ấn tượng về mọi người ngồi quanh một chiếc bàn hội nghị duy nhất và rõ ràng là một kinh nghiệm khác về chất lượng với bất cứ thứ gì đã có trên thị trường trước đây. Tôi đã có dịp tham gia một cuộc trình diễn, và nó thực tế đến nỗi bạn hầu như cảm nhận được hơi thở của những người bên kia của hội nghị video, khi thực ra nửa của chúng tôi ở Santa Barbara và nửa kia cách xa năm trăm dặm. Bởi vì DreamWorks làm film và hoạt hình khắp thế giới, nó cảm thấy phải có một giải pháp hội nghị video nơi những người sáng tạo của nó thực sự có thể truyền đạt tất cả suy nghĩ của họ, những biểu lộ nét mặt, những cảm giác, các cơn giận, nhiệt tình, và những cái trợn mắt. Tổng giám đốc chiến lược và công nghệ của HP, Shane Robinson, bảo tôi là HP có kế hoạch đưa các bộ hội nghị video này ra bán vào 2005 với giá khoảng 250.000 $ một bộ. Đó chẳng là gì cả so với các vé máy bay và sự hao mòn của các nhà điều hành phải thường chu du đến London hay Tokyo cho các cuộc họp mặt-đối-mặt. Các công ty dễ dàng khiến một trong các bộ này hoàn vốn trong một năm. Mức này của hội nghị video, một khi tăng lên nhanh, sẽ làm cho phát triển từ xa, outsourcing, và offshoring dễ hơn nhiều và hiệu quả hơn.

Và bây giờ là việc phủ đường cô lên chiếc bánh, übersteroid cái làm cho tất cả là di động: không dây. Không dây là cái sẽ cho phép bạn lấy mọi thứ đã được số hoá, biến thành ảo và cá nhân, và làm việc đó từ bất cứ đâu.

“Trạng thái tự nhiên của truyền thông là không dây,” Alan Cohen phó chủ tịch cao cấp của Airespace lí lẽ. Nó bắt đầu với tiếng nói, bởi vì người ta muốn có khả năng gọi điện thoại bất cứ lúc nào, từ bất cứ nơi nào, đến bất cứ đâu. Đó là vì sao đối với nhiều người điện thoại di động là điện thoại quan trọng nhất mà họ sở hữu. Vào đầu thế kỉ hai mươi mốt, người ta

bắt đầu phát triển cùng kì vọng đó và với nó là sự mong muốn cho truyền thông dữ liệu-khả năng truy cập Internet, e-mail, hay bất cứ hồ sơ [file] kinh doanh nào bất cứ lúc nào, ở bất cứ đâu, dùng một điện thoại di động, PalmPilot, hay dụng cụ cá nhân khác nào đó. (Và bây giờ yếu tố thứ ba bước vào bức tranh, tạo ra nhiều cầu hơn cho công nghệ không dây và đẩy mạnh sự làm phẳng thế giới: các máy móc nói chuyện với máy móc một cách không dây, như các chip RFID của Wal-Mart, các dụng cụ không dây bé xíu tự động truyền thông tin đến các máy tính của các nhà cung cấp, cho phép họ theo dõi hàng tồn.)

Trong những ngày đầu của [kĩ thuật] tính toán (Toàn cầu hoá 2.0), bạn làm việc trong văn phòng. Đã có một máy tính lớn, và theo nghĩa đen bạn phải đi qua và bảo người ta chạy máy tính lớn để chiết xuất ra hay đưa thông tin vào cho bạn. Nó giống như một phép mầu. Sau đó, nhờ PC và Internet, email, laptop, browser, và client server, tôi có thể truy cập từ màn hình của chính tôi mọi loại dữ liệu và thông tin được lưu trên mạng. Trong kỉ nguyên này bạn được cắt rời khỏi [không phải gắn với] văn phòng và có thể làm việc tại gia, ở nhà ven bãi biển, hay ở một khách sạn. Bây giờ chúng ta ở trong Toàn cầu hoá 3.0, nơi nhờ số hoá, vi tiểu hoá, ảo hoá [virtualization], cá nhân hoá, và không dây, tôi có thể xử lí, thu thập, hay truyền tiếng nói hay dữ liệu từ bất cứ đâu đến bất cứ đâu- với tư cách một cá nhân hay một cái máy.

“Bàn của bạn đi với bạn đến mọi nơi bạn ở lúc này,” Cohen nói. Và càng nhiều người có khả năng đẩy và kéo thông tin từ bất cứ đâu đến bất cứ đâu nhanh hơn, càng nhiều rào cản đối với cạnh tranh và truyền thông sẽ biến mất. Đột ngột, doanh nghiệp của tôi có phân phối phi thường. Tôi cóc lo bạn ở Bangalore hay Bangor, tôi có thể đến anh và anh có thể đến tôi. Bây giờ càng ngày càng nhiều người muốn và kì vọng có di động không dây, hệt như điện. Chúng ta đang chuyển nhanh sang thời đại của “mobile cho tôi,” Padmasree Warrior, tổng giám đốc công nghệ của Motorola, nói. Nếu người tiêu dùng trả tiền cho bất kì dạng nội dung nào, bất luận là thông tin, giải trí, dữ liệu, trò chơi, hay báo giá cổ phiếu, họ ngày càng muốn có khả năng truy cập nó bất cứ lúc nào, bất cứ ở đâu.

Chính bây giờ người tiêu dùng bị mắc vào một mê lộ của các đề xuất và tiêu chuẩn công nghệ không dây vẫn chưa tương hoạt hoàn toàn. Như chúng ta đều biết, công nghệ không dây nào đó hoạt động ở một vùng, một bang, hay một nước và không ở nơi khác.

Cách mạng "mobile cho tôi" sẽ hoàn tất khi bạn có thể di chuyển suôn sẻ trơn tru quanh thành phố, nước, hay thế giới với bất cứ dụng cụ nào bạn muốn. Công nghệ có đó. Khi điều này được phổ biến đầy đủ, việc "mobile cho tôi" sẽ có ảnh hưởng làm phẳng đầy đủ của nó, bằng giải phóng con người để có thể làm việc và truyền thông từ bất cứ đâu đến bất cứ đâu với bất cứ thứ gì.

Tôi đã nếm vị cái gì sẽ đến bằng có một buổi sáng ở tổng hành dinh Tokyo của NTT DoCoMo, nhà cung cấp dịch vụ di động Nhật khổng lồ đi đầu trong quá trình này và đi trước xa Mĩ về cung cấp tính tương hoạt hoàn toàn bên trong Nhật Bản. DoCoMo là viết tắt của Do Communications Over the Mobile Network [Truyền thông Qua Mạng Di động]; nó cũng có nghĩa là "ở bất cứ đâu" trong tiếng Nhật. Ngày tôi ở tổng hành dinh DoCoMo bắt đầu với một tua do một robot hướng dẫn, nó cúi chào theo kiểu Nhật một cách hoàn hảo và sau đó đưa tôi dạo quanh phòng trưng bày của DoCoMo, có các điện thoại video di động cầm tay để bạn có thể thấy người mà bạn nói chuyện với.

"Ngày nay thanh niên dùng điện thoại di động của chúng tôi như điện thoại video hai chiều," Tamon Mitsuishi, VP cấp cao của Phòng Kinh doanh Phổ quát ở DoCoMo, giải thích. "Mọi người lấy điện thoại của họ ra, họ bắt đầu gọi cho nhau và có các cuộc đối thoại thị giác. Tất nhiên có một số người không thích nhìn mặt nhau." Nhờ công nghệ của DoCoMo, nếu bạn không muốn cho thấy mặt mình, bạn có thể thay mình bằng một nhân vật hoạt hoạ và thao tác phím bấm để nó không chỉ nói thay bạn mà cả nổi giận cho bạn và sung sướng cho bạn. "Như thế đấy là một điện thoại di động, và camera video, nhưng nó cũng tiến hoá ở mức độ nó có các chức năng giống như một PC," ông nói thêm. "Bạn cần di các núm nhanh [với ngón tay cái của bạn]. Chúng tôi gọi mình là 'những người ngón tay cái.' Các nữ sinh trung học hiện nay có thể di các ngón cái của họ nhanh hơn họ đánh máy trên một PC."

Nhân tiện, tôi hỏi, "Phòng Phổ quát" làm gì?

“Hiện nay chúng ta đã thấy sự phổ biến của Internet khắp thế giới,” Mitsuishi trả lời, “cái chúng tôi tin chúng tôi phải chào là bước tiếp theo. Truyền thông Internet cho đến ngày nay hầu hết là giữa các cá nhân- e-mail và các thông tin khác. Nhưng cái mà chúng ta bắt đầu thấy rồi là truyền thông giữa các tác nhân và các máy, và giữa các máy. Chúng ta đang chuyển sang loại hiện tượng đó, bởi vì người dân muốn có một kiểu sống phong phú hơn, và các doanh nghiệp muốn các tập quán hiệu quả hơn… Như thế những người trẻ trong cuộc sống kinh doanh của mình dùng PC ở văn phòng, nhưng trong thời gian riêng tư họ đặt cơ sở cho cách sống của họ lên điện thoại di động. Bây giờ có một phong trào tăng lên để cho phép thanh toán bằng điện thoại di động. [Với] một thẻ thông minh bạn sẽ có khả năng chi trả trong các cửa hàng ảo và các cửa hàng thông minh. Như thế bên cạnh máy tính tiền sẽ có một máy đọc thẻ, và bạn chỉ quẹt điện thoại của mình và nó trở thành thẻ tín dụng của bạn nữa …

“Chúng tôi tin rằng điện thoại di động sẽ trở thành [controller] quản gia cốt yếu của đời sống một cá nhân,” Mitsuishi nói thêm, quên ý nghĩa kiểm tra của controller trong tiếng Anh đi. “Thí dụ, trong lĩnh vực y nó sẽ là hệ thống xác thực của bạn và bạn có thể xem xét các hồ sơ y học của bạn, và để tiến hành thanh toán bạn sẽ phải cầm một điện thoại di động. Bạn không thể trải nghiệm cuộc sống mà không có một điện thoại di động, và nó sẽ điều khiển mọi thứ ở nhà nữa. Chúng tôi tin rằng chúng ta cần mở rộng dải của các máy có thể được điều khiển bằng điện thoại di động.” Có nhiều điều để lo về tương lai này, từ trẻ em bị các con thú tình dục online nhử qua điện thoại di động của chúng, đến nhân viên dùng camera điện thoại di động làm mọi loại hành động bị cấm. Một số người Nhật đã đến các hiệu sách, lấy các cuốn sách dạy nấu ăn xuống, và chụp ảnh các công thức và sau đó đi ra. May là, các điện thoại có camera hiện nay gây ra tiếng xoẹt khi họ chụp ảnh, như thế chủ cửa hiệu, hay người đứng cạnh trong phòng thay quần áo, sẽ biết nếu anh ta trên Candid Camera.* Bởi vì điện thoại có camera của bạn có thể kết nối Internet không chỉ là một máy ảnh; nó cũng là một máy sao chụp, với khả năng phân phối toàn cầu.

DoCoMo bây giờ đang làm việc với các công ty Nhật khác về một dàn xếp theo đó bạn có thể dạo trên phố và nhìn một poster về một buổi hoà nhạc của Madonna ở Tokyo. Poster

sẽ có một mã vạch và bạn có thể mua vé bằng đơn giản quét mã vạch. Một poster khác có thể là về một CD mới của Madonna. Chỉ quét mã vạch bằng điện thoại di động của bạn và nó sẽ cho bạn một mẫu các bài hát. Nếu bạn muốn, quét nó lại lần nữa và bạn có thể mua toàn bộ album và được giao tại nhà. Không ngạc nhiên là đồng nghiệp New York Times của tôi ở Nhật Bản, Todd Zaun, ông lấy vợ Nhật, nói với tôi rằng có rất nhiều thông tin mà bây giờ người Nhật có thể truy cập từ các điện thoại di động có kết nối Internet của họ rằng "khi tôi cùng với họ hàng Nhật của tôi và ai đó có một câu hỏi, điều đầu tiên họ làm là vớ lấy điện thoại."

Tôi kiệt sức chỉ viết về tất cả những thứ này. Nhưng khó để phóng đại lực làm phẳng thứ mười này – các steroid- sẽ khuyếch đại nhiều thế nào và trao quyền thêm nữa cho tất cả các dạng cộng tác khác. Các steroid này phải khiến đổi mới open-source mở nhiều hơn thế, bởi vì chúng sẽ cho phép nhiều cá nhân hơn cộng tác với nhau theo nhiều cách và từ nhiều nơi hơn bao giờ hết. Chúng sẽ nâng cao outsourcing, vì chúng sẽ làm cho dễ dàng hơn nhiều cho một phòng duy nhất của bất cứ công ty nào để cộng tác với công ty khác. Chúng sẽ nâng cao xâu chuỗi cung, bởi vì tổng hành dinh sẽ có khả năng kết nối thời gian thực với mỗi cá nhân nhân viên để hàng lên giá, mỗi gói hàng riêng, và mỗi nhà máy Trung Quốc sản xuất các thứ bên trong chúng. Chúng sẽ nâng cao insourcing – sai một công ty như UPS đi sâu vào bên trong một nhà bán lẻ và quản lí toàn bộ chuỗi cung của nó, sử dụng các lái xe có thể tương tác với các nhà kho của nó, và với mỗi khách hàng, mang PDA riêng của mình. Và hiển nhiên nhất, chúng sẽ nâng cao in-forming- khả năng để quản lí chuỗi cung tri thức riêng của bạn.

Sir John Rose, CEO của Rolls-Royce, cho tôi một thí dụ tuyệt vời về không dây và các steroid khác nâng cao thế nào khả năng của Rolls-Royce để làm work flow và các hình thức cộng tác khác với các khách hàng của nó. Giả sử bạn là British Airways và bạn cho một Boeing 777 bay qua Đại Tây Dương. Ở đâu đó trên Greenland, một trong bốn động cơ Rolls-Royce bị sét đánh. Hành khách và người lái có thể lo, nhưng không cần. Rolls-Royce làm chủ tình hình. Động cơ Rolls-Royce đó được nối với một máy phát lại lên một vệ tinh và nó phát dữ liệu về tình hình và đặc tính của nó, mọi lúc, xuống một máy tính trong phòng điều hành

của Rolls-Royce. Điều đó đúng với nhiều động cơ máy bay Rolls-Royce đang hoạt động. Nhờ trí tuệ nhân tạo trong máy tính Rolls-Royce, dựa vào các thuật toán phức tạp, nó có thể theo dõi các bất thường trong các động cơ của nó khi hoạt động. Trí tuệ nhân tạo trong máy tính Rolls-Royce biết động cơ này có lẽ bị sét đánh, và đưa ra một báo cáo cho một kĩ sư của Rolls-Royce.

"Với dữ liệu thời gian thực chúng tôi nhận được qua vệ tinh, chúng tôi có thể nhận diện một 'sự cố' và các kĩ sư của chúng tôi có thể tiến hành chuẩn đoán từ xa," Rose nói. "Trong hoàn cảnh bình thường, sau khi một động cơ bị sét đánh bạn phải cho máy bay hạ xuống, gọi một kĩ sư, kiểm tra bằng mắt, và quyết định về bao nhiêu thiệt hại đã xảy ra và liệu chuyến bay có phải trễ để sửa.

"Nhưng hãy nhớ, các hãng hàng không này không có nhiều thời gian thay đổi hoàn toàn. Nếu máy bay này bị trễ, bạn bỏ phi hành đoàn, bỏ dở vị trí để bay về nhà. Rất tốn. Chúng tôi có thể theo dõi và phân tích tính năng động cơ một cách tự động theo thời gian thực, với các kĩ sư của chúng tôi ra quyết định về chính xác cái gì cần phải làm vào thời gian máy bay đã hạ cánh. Và nếu chúng tôi có thể xác định bằng tất cả thông tin chúng tôi có về động cơ rằng không cần can thiệp nào hay thậm chí kiểm tra nào, thì máy bay có thể quay lại theo đúng lịch trình, và điều đó tiết kiệm thời gian và tiền cho các khách hàng của chúng tôi."

Các động cơ nói chuyện với các máy tính, nói chuyện với con người, nói chuyện lại với các động cơ, tiếp sau người nói chuyện với người - tất cả được làm từ bất cứ đâu đến bất cứ đâu. Đó là cái xảy ra khi tất cả các lực làm phẳng bắt đầu được tăng nạp bởi tất cả các steroid.

Có nghe được tôi bây giờ không?

Ba: Ba sự hội tụ

Ba sự hội tụ là gì? Để giải thích cái tôi muốn nói, hãy để tôi kể một chuyện cá nhân và chia sẻ một trong những quảng cáo TV ưa thích của tôi.

Câu chuyện xảy ra tháng Ba 2004. Tôi phải lên kế hoạch bay từ Baltimore đến Hartford bằng Southwest Airlines để thăm con gái tôi Orly, nó học ở New Haven, Connecticut. Là một gã hiểu công nghệ, tôi đã không bực bội với một vé bằng giấy nhưng đã đặt một vé điện tử bằng [thẻ] American Express. Như bất cứ ai bay thường xuyên trên Southwest đều biết, hàng không giá rẻ không có các chỗ đặt sẵn. Khi bạn đăng kí vào máy bay, vé của bạn nói đơn giảnA, B, hay C, với A lên [máy bay] đầu tiên, B lên thứ hai, và C lên cuối cùng. Như những người đi Southwest kì cựu bạn cũng biết, bạn không muốn là người có vé C. Nếu bạn là, hầu như chắc chắn bạn sẽ đi đến chỗ có ghế ngồi giữa không có chỗ để đặt hành lí trong thùng ở trên đầu. Nếu bạn muốn ngồi ở ghế sát cửa sổ hay đường đi và có thể chứa đồ của mình, bạn muốn có vé A. Vì tôi mang một vài túi quần áo cho con gái, tôi dứt khoát muốn có véA. Thế nên tôi dậy sớm để đảm bảo đến sân bay Baltimore chín mươi lăm phút trước giờ cất cánh. Tôi đi đến máy bán vé điện tử của Southwest Airlines, cắm thẻ tín dụng của tôi vào, và dùng màn hình chạm để lấy vé của mình - một người hiện đại hoàn toàn, đúng không? Thế đấy, vé tuồn ra là B.

Tôi nổi đoá. “Thế quái nào tôi lại có vé B?” tôi bảo mình, liếc vào đồng hồ của tôi. “Không thể có chuyện nhiều người đến vậy đã đến đây trước tôi. Đây là trò gian lận! Đây là sắp xếp trước! Cái này chẳng hơn gì một máy bán hàng tự động!”

Tôi bước nặng nề, đi qua cửa an ninh, mua một cái bánh quế Cinnabon, và ngồi ủ rũ ở sau hàng B, đợi được lùa lên máy bay để có thể săn chỗ trong thùng trên đầu. Bốn mươi phút sau, chuyến bay được gọi. Từ hàng B, tôi ghen tị quan sát tất cả những người có vé A đi thành hàng lên máy bay trước tôi, với một dáng vẻ chắc chắn có thể nhận thấy về sự hơn hẳn. Và rồi tôi đã nhận ra.

Nhiều người ở hàng A đã không có vé điện tử thông thường như của tôi. Họ chỉ cầm cái có vẻ đối với tôi như các miếng giấy in trắng bị nhàu, nhưng không để trống. Họ có thẻ lên tàu và mã vạch được in trên đó, cứ như các khách có vé A đã tải thẻ lên máy bay của họ từ Internet xuống và in chúng ra trên máy in ở nhà họ. Điều, tôi mau chóng hiểu ra, chính xác là cái họ đã làm. Tôi đã không biết, nhưng Southwest đã thông báo mới đây rằng bắt đầu từ

12h01 đêm trước ngày bay, bạn có thể tải vé của bạn xuống ở nhà, in nó ra, và sau đó chỉ cần nhân viên ở cổng quét mã vạch trước khi bạn lên máy bay.

"Friedman," nhìn cảnh này tôi bảo chính mình, "mày là thế kỉ hai mươi đến thế ... Mày là Toàn cầu hoá 2.0 đến thế". Trong Toàn cầu hoá 1.0 có đại lí vé. Trong Toàn cầu hoá 2.0 có máy bán vé điện tử thay thế đại lí bán vé. Trong Toàn cầu hoá 3.0 bạn là đại lí bán vé của chính mình.

Quảng cáo truyền hình là từ Konica Minolta Technologies cho một dụng cụ đa năng mới nó bán, được gọi là bizhub [trung tâm kinh doanh], một chiếc máy văn phòng cho phép bạn in trắng đen hay in màu, sao một tài liệu, fax nó, scan [quét] nó, scan nó vào e-mail, hay Internet-fax nó - tất cả từ cùng chiếc máy đó. Quảng cáo bắt đầu với việc chiếu tới chiếu lui nhanh giữa hai gã, một ở văn phòng và gã kia đứng ở máy bizhub. Họ đủ gần để chuyện trò bằng nói to lên. Dom là cấp trên nhưng chậm hiểu - loại người không theo kịp với thay đổi công nghệ (gã thuộc loại như tôi!). Ông có thể thấy Ted đứng ở máy bizhub khi ông ngả về phía sau trên ghế của mình và nhìn ra ô cửa văn phòng ông.

Dom: (Ở bàn của mình) Này, tôi cần biểu đồ đó.

Ted: (Ở bizhub) Tôi đang e-mail nó.

Dom: Cậu e-mail từ máy sao chụp?

Ted: Không, tôi e-mail từ bizhub.

Dom: Bizhub? Đợi đấy, cậu đã làm các bản copy của tôi chưa?

Ted: Ngay sau khi tôi scan cái này. Dom: Cậu scan ở một máy e-mail?

Ted: Máy e-mail nào? Tôi ở cạnh máy bizhub.

Dom (Bối rối) Sao chụp?

Ted (Cố nhẫn nại) Gửi e-mail, sau đó scan, sau đó sao chụp.

Dom (Tạm ngưng lâu) Bizhub?

Lời thuyết minh: (Trên một đồ hoạ sinh động về bizhub minh hoạ nhiều chức năng của nó) Tính đa dụng gây kinh ngạc và màu có giá phải chăng. Đó là bizhub, từ Konica Minolta.

(Chiếu Dom một mình ở máy bizhub, thử xem nếu nó cũng xả cà phê vào cốc của ông.)

Southwest đã có khả năng chào việc bán vé tại nhà, và Konica Minolta có thể chào hizhub, bởi vì cái tôi gọi là ba sự hội tụ. Các thành phần của ba sự hội tụ này là gì? Đây là câu trả lời ngắn: Thứ nhất, đúng khoảng năm 2000, tất cả mười lực làm phẳng được thảo luận ở chương trước bắt đầu hội tụ và cùng hoạt động theo những cách tạo ra một sân chơi toàn cầu mới, phẳng hơn. Khi sân chơi mới này được xác lập, cả các doanh nghiệp lẫn các cá nhân bắt đầu chấp nhận các thói quen, các kĩ năng, và các quy trình mới để lấy được nhiều nhất từ nó. Họ chuyển từ các phương tiện tạo giá trị về cơ bản là dọc sang các phương tiện ngang hơn. Sự sát nhập sân chơi mới này để tiến hành kinh doanh với những cách mới về tiến hành kinh doanh đã là sự hội tụ thứ hai, và nó thực sự đã giúp làm phẳng thế giới còn hơn nữa. Cuối cùng, đúng khi tất cả sự làm phẳng này xảy ra, một nhóm người hoàn toàn mới, vài tỉ người, thực ra, đi lên sân chơi từ Trung Quốc, Ấn Độ, và Đế chế Soviet trước đây. Nhờ thế giới phẳng mới, một số trong số họ đã nhanh chóng có khả năng cộng tác và cạnh tranh trực tiếp với mọi người khác. Đấy là sự hội tụ thứ ba. Bây giờ hãy ngó đến mỗi sự hội tụ một cách chi tiết.

SỰ HỘI TỤ I

Tất cả mười lực làm phẳng được thảo luận trong chương trước đã có ở quanh đây, chúng ta biết, kể từ các năm 1990, nếu không sớm hơn. Nhưng chúng phải lan truyền, bám rễ và kết nối với nhau để thể hiện sự thần diệu của chúng trên thế giới. Thí dụ, vào thời điểm nào đó khoảng 2003, Southwest Airlines nhận ra là đã có đủ PC khắp nơi, đủ băng thông, đủ dung lượng lưu trữ, đủ khách hàng thoải mái với Internet, và đủ bí quyết [know-how] phần mềm đối với Southwest để tạo ra một hệ thống work flow trao quyền cho các khách hàng của nó để tải xuống và in ra thẻ lên máy bay của chính họ tại nhà, dễ như tải một e-mail xuống. Southwest đã có thể cộng tác với các khách hàng của mình và họ với

Southwest theo một cách mới. Và đâu đó khoảng cùng thời gian ấy, phần mềm work flow và phần cứng đã hội tụ theo cách cho phép Konica Minolta chào việc scan, gửi-nhận e-mail, in, fax, và sao chụp tất cả từ cùng một máy. Đấy là sự hội tụ thứ nhất.

Như Paul Romer kinh tế gia Đại học Standford đã chỉ ra, các nhà kinh tế đã biết từ lâu rằng "có các hàng hoá bổ trợ - nhờ đó hàng hoá A là có giá trị hơn nhiều nếu bạn cũng có hàng hoá B. Đã là tốt để có giấy và sau đó là tốt để có bút chì, và ngay sau khi bạn có nhiều một thứ hàng bạn nhận được nhiều từ thứ kia, và khi bạn có chất lượng tốt hơn của một thứ hàng và chất lượng tốt hơn của thứ kia, năng suất của bạn được cải thiện. Điều này được biết đến như sự cải thiện đồng thời của các hàng hoá bổ trợ."

Luận điểm của tôi là sự mở Tường Berlin, Netscape, work flow, outsourcing, offshoring, open-sourcing, insourcing, in-forming, xâu chuỗi cung, và các steroid khuyếch đại chúng, tất cả tăng cường lẫn nhau, giống như các hàng hoá bổ trợ. Chúng chỉ cần thời gian để hội tụ và bắt đầu hoạt động cùng nhau theo cách bổ sung, nâng cao lẫn nhau. Điểm ngoặt đó đến vào lúc nào đó khoảng năm 2000.

Kết quả thuần của sự hội tụ này đã tạo ra một sân chơi toàn cầu, được Web làm cho có thể [Web enabled] cho phép nhiều hình thức cộng tác – chia sẻ tri thức và công việc – trong thời gian thực, mà không quan tâm đến địa lí, khoảng cách, hay, trong tương lai gần, ngay cả ngôn ngữ. Không, không phải mọi người có truy cập đến platform này, đến sân chơi này, nhưng ngày nay nó mở ra cho nhiều người hơn ở nhiều nơi hơn theo nhiều cách hơn bất cứ thứ gì giống nó từng có trước đây trong lịch sử thế giới. Đấy là cái tôi muốn nói khi tôi nói thế giới đã được làm phẳng. Nó là sự hội tụ bổ sung của mười lực làm phẳng, tạo ra sân chơi toàn cầu mới này cho nhiều hình thức cộng tác.

SỰ HỘI TỤ II

Tuyệt, bạn nói, nhưng vì sao mới chỉ vài năm vừa qua chúng ta mới bắt đầu thấy sự trào dâng về năng suất ở Hoa Kì, cái phải gắn kết với bước nhảy [vọt] công nghệ như vậy? Trả lời: Bởi vì luôn luôn cần thời gian cho tất cả các công nghệ đi cạnh, và các quy trình và

thói quen kinh doanh cần thiết để nhận được nhiều nhất từ chúng, để hội tụ và tạo ra đột phá năng suất tiếp theo đó.

Đưa riêng công nghệ mới vào là chẳng bao giờ đủ. Những bộc phát lớn về năng suất sẽ đến, khi một công nghệ mới được kết hợp với những cách mới để tiến hành kinh doanh. Wal-Mart có được sự tăng năng suất lớn khi nó kết hợp các siêu thị thùng to – nơi người dân có thể mua xà xòng cho sáu tháng - với các hệ thống quản lí chuỗi cung theo chiều ngang cho phép Wal-Mart ngay lập tức kết nối món hàng một người tiêu dùng lấy từ kệ của một siêu thị Wal-Mart ở Kansas City với sản phẩm một nhà cung cấp Wal-Mart ở duyên hải Trung Quốc sẽ sản xuất.

Khi máy tính đầu tiên được đưa vào các văn phòng, mọi người đều kì vọng một sự tăng lớn về năng suất. Nhưng điều đó đã không xảy ra ngay tức thì, và nó đã gây ra cả sự thất vọng và một chút lẫn lộn. Nhà kinh tế học nổi tiếng Robert Solow đã châm biếm rằng các máy tính ở khắp nơi trừ "trong các thống kê năng suất."

Trong một tiểu luận tiên phong 1989, "Máy tính và Dynamo: Nghịch lí Năng suất Hiện đại trong một Gương Chưa Quá-Xa," sử gia kinh tế Paul A. David đã giải thích một độ trễ như vậy bằng chỉ ra một tiền lệ lịch sử. Ông lưu ý rằng trong khi bóng đèn điện được sáng chế ra năm 1879, cần nhiều thập kỉ để điện khí hoá đóng góp và có một ảnh hưởng lớn về kinh tế và năng suất. Vì sao? Bởi vì đã không đủ chỉ đi lắp đặt các động cơ điện và đập vụn công nghệ cũ- các động cơ hơi nước. Toàn bộ phương pháp sản xuất phải được cấu hình lại. Trong trường hợp của điện, David chỉ ra, đột phá then chốt đã là các toà nhà, và các dây chuyền, đã được thiết kế lại và được quản lí. Các nhà máy trong thời đại hơi nước thường hay là các toà nhà nặng nề, nhiều tầng, đắt tiền được thiết kế để giữ các dây cua roa và các dụng cụ truyền lực rất nặng cần để phát động các hệ thống được cấp lực bằng hơi nước. Một khi các động cơ điện nhỏ, mạnh được đưa vào, mọi người đã kì vọng một sự tăng năng suất nhanh. Tuy vậy, cần thời gian. Để có tất cả các khoản tiết kiệm, bạn cần thiết kế lại đủ nhà xưởng. Bạn cần có các nhà máy dài, thấp, một tầng, rẻ để xây dựng, với các động cơ điện nhỏ cấp lực cho các máy mọi kích cỡ. Chỉ khi đã có một lượng tới hạn các nhà kiến trúc nhà máy có kinh nghiệm và các kĩ sư điện và các nhà quản lí, những người hiểu các tính bổ trợ

giữa động cơ điện, thiết kế lại nhà máy, và thiết kế lại dây chuyền sản xuất, thì điện khí hoá mới thực sự mang lại đột phá năng suất trong chế tác. David viết.

Cùng thứ đang xảy ra ngày nay với sự làm phẳng thế giới. Nhiều trong mười lực làm phẳng đã quanh đây nhiều năm. Nhưng để cho các tác động làm phẳng được cảm thấy đầy đủ, chúng ta cần không chỉ mười cái làm phẳng này hội tụ mà cả cái gì đó khác nữa. Chúng ta cần đến sự nổi lên của đội ngũ đông các cán bộ quản lí, các nhà đổi mới, các nhà tư vấn kinh doanh, các trường kinh doanh, các nhà thiết kế, các chuyên gia tin học, các CEO, và các công nhân để trở nên thoải mái với, và phát triển, các loại cộng tác chiều ngang và các quy trình tạo giá trị và các thói quen có thể tận dụng sân chơi mới, phẳng hơn này. Tóm lại, sự hội tụ của mười lực làm phẳng gây ra sự hội tụ của một tập các tập quán kinh doanh và kĩ năng để có thể lấy được nhiều nhất từ thế giới phẳng. Và sau đó chúng bắt đầu tăng cường lẫn nhau.

"Khi người ta hỏi, 'Vì sao cách mạng IT lại không dẫn đến nhiều năng suất hơn ngay tức thì?' bởi vì bạn cần nhiều hơn chỉ các máy tính mới," Romer nói. "Bạn cần các quy trình kinh doanh mới và các loại kĩ năng mới để đi cùng chúng. Cách mới để làm các thứ khiến cho các công nghệ thông tin có giá trị hơn, và các công nghệ thông tin mới và tốt hơn khiến cho những cách mới để làm các thứ càng có khả năng hơn."

Toàn cầu hoá 2.0 đã thực sự là thời đại của tính toán máy lớn, đã rất dọc – theo hướng chỉ huy-và-điều khiển, với các công ty và các phòng riêng của chúng có xu hướng được tổ chức trong các silo dọc. Toàn cầu hoá 3.0, được xây dựng quanh sự hội tụ của mười lực làm phẳng, và đặc biệt sự kết hợp của PC, vi xử lí, Internet, quang học sợi quang, đã lật sân chơi chủ yếu từ trên xuống thành bên cạnh nhau hơn. Và điều này nuôi dưỡng và đòi hỏi các tập quán kinh doanh mới một cách tự nhiên, ít về chỉ huy và điều khiển hơn và nhiều về kết nối và cộng tác theo chiều ngang hơn.

"Chúng ta đã đi từ một chuỗi chỉ huy dọc để tạo giá trị sang một chuỗi chỉ huy ngang hơn nhiều để tạo giá trị," Carly Fiorina giải thích. Đổi mới trong các công ty như HP, bà nói, bây giờ ngày càng thường xuyên hơn đến từ sự cộng tác ngang giữa các phòng và các nhóm

khác nhau trải khắp toàn cầu. Thí dụ, HP, Cisco, và Nokia mới đây đã cộng tác về phát triển một máy ảnh/điện thoại di động rọi các ảnh số của nó vào một máy in HP, in chúng ra nhanh chóng. Mỗi công ty đã phát triển một chuyên môn công nghệ rất tinh vi, nhưng nó có thể tạo thêm giá trị chỉ khi chuyên môn của nó được kết hợp theo chiều ngang với các chuyên môn của hai công ty kia.

"Bạn cộng tác theo chiều ngang và quản lí theo chiều ngang thế nào, đòi hỏi một tập các kĩ năng hoàn toàn khác" với cách tiếp cận truyền thống từ trên xuống, Fiorina nói thêm.

Hãy để tôi cho chỉ vài thí dụ. Trong năm năm vừa qua, HP đã đi từ một công ty có tám mươi bảy chuỗi cung khác nhau - mỗi chuỗi được quản lí theo chiều dọc và độc lập, với thứ bậc các nhà quản lí và hỗ trợ back-office riêng của nó- thành một công ty với chỉ năm chuỗi cung quản lí 50 tỉ $ doanh thu, và nơi các chức năng như kế toán, làm hoá đơn, và nguồn nhân lực được giải quyết qua một hệ thống toàn công ty.

Southwest Airlines lợi dụng sự hội tụ của mười lực làm phẳng để tạo ra một hệ thống nơi các khách hàng của nó có thể tải thẻ lên máy nay của họ xuống ở nhà. Nhưng trước khi cá nhân tôi thay đổi thói quen mua vé của mình và tái cải tổ bản thân tôi để cộng tác theo chiều ngang với Southwest, đột phá công nghệ này đã không tạo ra đột phá năng suất cho tôi hay Southwest. Cái mà quảng cáo bizhub nói về là sự khác biệt giữa nhân viên hiểu các công nghệ hội tụ trong máy bizhub mới (và làm sao để nhận được nhiều nhất từ nó) và nhân viên ở chính cùng văn phòng đó người không hiểu. Năng suất của nhân viên sau ở văn phòng hư cấu đó sẽ không tăng lên cho đến khi nhân viên đó thay đổi các thói quen làm việc của mình, cho dù văn phòng có chiếc máy gây kinh ngạc này.

Cuối cùng, hãy xem xét thí dụ của WPP- consortium quảng cáo-marketing- truyền thông lớn thứ hai trên thế giới. WPP, có cơ sở ở Anh, đã không tồn tại như chúng ta biết nó hai mươi năm trước. Nó là một sản phẩm của sự hợp nhất một số trong các tên tuổi lớn nhất về kinh doanh -từ Young & Rubicam đến Ogilvy & Mather đến Hill & Knowlton. Liên minh được ráp với nhau để lấy được ngày càng nhiều nhu cầu marketing của các khách

hàng lớn, như quảng cáo, gửi thư trực tiếp, mua media [mua thời lượng hay chỗ quảng cáo], và branding [nhận biết nhãn hiệu].

"Nhiều năm trời thách thức lớn cho WPP đã là làm sao khiến các công ty của chính nó cộng tác," Allen Adamson, giám đốc quản lí của hãng branding của WPP, Landor Associates, nói. "Bây giờ, tuy, thường không còn đủ để khiến các công ty trong WPP làm việc với nhau per se [tự nó]. Ngày càng tăng, chúng tôi thấy mình kéo các cá nhân ăn ý lại với nhau từ nội bộ mỗi trong các công ty này để tạo ra một nhóm cộng tác được tổ chức chỉ cho một khách hàng. Giải pháp sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng đó đã không tồn tại ở bất cứ một công ty nào hay thậm chí trong sự hợp nhất truyền thống của các công ty ấy. Nó phải được may đo đặc biệt hơn nhiều. Như thế chúng tôi phải đi xuống bên trong toàn bộ tập đoàn và chộp lấy đúng người quảng cáo, để làm việc với đúng người lo branding, để làm việc với đúng người lo media cho khách hàng cá biệt này."

Khi GE quyết định năm 2003 để tách việc kinh doanh bảo hiểm của nó thành một công ty tách biệt, WPP đã ráp một nhóm được tổ chức theo yêu cầu của khách hàng để giải quyết mọi thứ từ đặt tên cho công ty mới- Genworth- suốt lộ trình xuống đến chiến dịch quảng cáo đầu tiên và chương trình marketing trực tiếp của nó. "Với tư cách lãnh đạo trong tổ chức này," Adamson nói, "cái bạn phải làm là hình dung ra định đề giá trị cần cho mỗi khách hàng và sau đó nhận diện và ráp các tài năng cá nhân bên trong lực lượng lao động của WPP trên thực tế sẽ hình thành một công ty ảo chỉ cho khách hàng đó. Trong trường hợp của GE, chúng tôi thậm chí đặt tên cho nhóm cộng tác ảo mà chúng tôi tạo ra: Klamath Communications."

Khi thế giới trở nên phẳng, WPP tự thích ứng để có được nhiều nhất từ chính nó. Nó thay đổi cấu trúc và các tập quán văn phòng của nó, hệt như các công ty đã điều chỉnh các nhà máy chạy hơi nước của chúng thành chạy động cơ điện. Song WPP không chỉ giải thoát khỏi tất cả các bức tường của nó, nó giải thoát khỏi tất cả sàn của nó nữa. Nó nhìn tất cả nhân viên từ tất cả các công ty của nó như một quỹ khổng lồ của các chuyên gia riêng những người có thể được ráp lại theo chiều ngang vào các nhóm cộng tác, phụ thuộc vào các đòi

hỏi duy nhất của bất cứ đề án cho trước nào. Và nhóm đó sẽ trở thành một công ty mới de facto với tên riêng của nó.

Sẽ cần thời gian cho sân chơi mới này và các tập quán kinh doanh mới liên kết đầy đủ. Nó là công việc đang tiến triển. Nhưng có một chút cảnh báo ở đây. Nó xảy ra nhanh hơn bạn nghĩ nhiều, và nó xảy ra toàn cầu.

Hãy nhớ, đấy là một bộ ba hội tụ!

SỰ HỘI TỤ III

Sao lại thế được? Đúng khi chúng ta đã hoàn tất việc tạo ra sân chơi mới, ngang hơn này, và các công ty và các cá nhân ở Phương Tây bắt đầu thích ứng với nó, 3 tỉ người đã bị đẩy ra rìa sân chơi đột nhiên thấy mình được giải phóng để plug and play [cắm và chạy] với mọi người khác.

Trừ một thiểu số bé tí, trước đây 3 tỉ người dân này đã chẳng bao giờ được phép để cộng tác và cạnh tranh, bởi vì họ đã sống trong các nền kinh tế phần nhiều bị đóng với các kết cấu chính trị và kinh tế rất dọc và thứ bậc. Tôi đang nói về người dân của Trung Quốc, Ấn Độ, Nga, Đông u, Mĩ Latin, và Trung Á. Các nền kinh tế và hệ thống chính trị của họ tất cả đều được mở ra trong tiến trình của các năm 1990, cho nên người dân của họ ngày càng tự do để tham gia trò chơi thị trường tự do. Và khi nào 3 tỉ người dân này đã hội tụ với sân chơi mới và các quy trình mới? Đúng khi sân chơi được làm phẳng, đúng khi hàng triệu người trong số họ có thể cộng tác và cạnh tranh bình đẳng hơn, theo chiều ngang hơn, và với các công cụ rẻ hơn và sẵn có hơn bao giờ hết. Quả thực, nhờ sự làm phẳng thế giới, nhiều trong số những người mới tham gia này đã thậm chí không phải bỏ nhà để tham gia. Nhờ mười lực làm phẳng, sân chơi đến với họ!

Chính bộ ba hội tụ này - của những người chơi mới, trên một sân chơi mới, phát triển các quy tình và tập quán mới cho cộng tác theo chiều ngang- mà tôi tin là lực lượng quan trọng nhất tạo hình hoạt động kinh tế và chính trị trong các năm đầu của thế kỉ hai mươi mốt. Căn cứ vào nhiều người đến vậy tiếp cận đến tất cả các công cụ cộng tác này cùng với

khả năng thông qua các công cụ tìm kiếm và Web để truy cập hàng tỉ trang thông tin thô, đảm bảo rằng thế hệ tiếp theo của các đổi mới sẽ đến từ khắp Hành tinh Phẳng. Quy mô của cộng đồng toàn cầu mau chóng sẽ có khả năng tham gia vào mọi loại phát minh và đổi mới là cái gì đó thế giới đơn giản đã chẳng bao giờ thấy trước đây.

Suốt thời Chiến tranh Lạnh đã chỉ có ba khối thương mại chủ yếu - Bắc Mĩ, Tây u, và Nhật Bản cộng Đông Á – và sự cạnh tranh giữa ba khối này đã tương đối được kiểm soát, vì tất cả họ đều là các đồng minh Chiến tranh Lạnh ở cùng bên của sự chia cắt toàn cầu lớn. Đã cũng có rất nhiều bức tường ở khắp nơi cho lao động và các ngành ẩn nấp đằng sau. Mức lương trong ba khối thương mại này đã xấp xỉ như nhau, lực lượng lao động đại thể cùng kích cỡ, và mức giáo dục đại thể tương đương. “Bạn có một cuộc cạnh tranh quân tử,” Chủ tịch Intel Craig Barrett nhận xét.

Rồi ba sự hội tụ đã xuất hiện. Tường Berlin đã đổ, phố buôn bán Berlin mở, và đột ngột 3 tỉ dân những người đã ở sau các bức tường dạo trên chợ toàn cầu được làm phẳng.

Đây là cái đã xảy ra theo các số lấy tròn: Theo một nghiên cứu tháng Mười Một 2004 của nhà kinh tế học của Đại học Harvard Richard B. Freeman, năm 1985 “thế giới kinh tế toàn cầu” đã bao gồm Bắc Mĩ, Tây u, Nhật Bản, cũng như các khúc của Mĩ Latin, Châu Phi, và các nước Đông Á. Tổng dân số của thế giới kinh tế toàn cầu này, tham gia vào trao đổi và thương mại quốc tế đã là khoảng 2,5 tỉ người, Freeman nói.

Vào năm 2000, như kết quả của sự sụp đổ của chủ nghĩa cộng sản ở Đế chế Soviet, Ấn Độ chuyển hướng từ chính sách tự cấp tự túc, Trung Quốc chuyển sang chủ nghĩa tư bản thị trường, và dân số tăng trưởng khắp nơi, thế giới kinh tế toàn cầu mở rộng ra để bao gồm 6 tỉ người. Như kết quả của sự mở rộng này, khoảng 1,5 tỉ lao động mới khác đã tham gia vào lực lượng lao động toàn cầu, Freeman nói, con số gần chính xác gấp đôi số năm 2000 chúng ta đã có thể có giả như Trung Quốc, Ấn Độ, và Đế chế Soviet đã không tham gia.

Đúng, có thể chỉ 10 phần trăm của 1,5 tỉ lực lượng lao động mới, mạnh, tham gia vào nền kinh tế toàn cầu này là có đào tạo và sự kết nối để cộng tác và cạnh tranh ở mức có ý nghĩa. Nhưng đó vẫn là 150 triệu người, xấp xỉ cỡ của toàn bộ lực lượng lao động Hoa Kì.

Barrett nói, "Bạn không đưa ba tỉ người vào nền kinh tế thế giới một sớm một chiều mà không có những hậu quả khổng lồ, đặc biệt là từ ba xã hội [như Ấn Độ, Trung Quốc, và Nga] với những di sản giáo dục phong phú."

Điều đó hoàn toàn đúng. Và rất nhiều người lao động mới đó không chỉ dạo trên sân chơi. Không, đây không phải là ba sự hội tụ chuyển động chậm. Họ đang chạy bộ và thậm chí chạy nước rút ở đó. Bởi vì một khi thế giới đã trở nên phẳng và các hình thức cộng tác mới là sẵn có cho ngày càng nhiều người hơn, với những người thắng là những người học các thói quen, các quy trình và các kĩ năng nhanh nhất – và đơn giản chẳng có gì đảm bảo rằng những người Mĩ hay Tây u sẽ dẫn đường lâu dài. Và hãy thận trọng, những người chơi mới này bước vào sân chơi không vướng bận di sản, có nghĩa là nhiều người trong số họ đã tụt hậu rất xa nên có thể nhảy thẳng đến các công nghệ mới mà không phải lo về các chi phí lắng chìm của các hệ thống cũ. Nó có nghĩa là họ có thể di chuyển rất nhanh để chấp nhận các công nghệ mới, tiên tiến, đó là vì sao hiện nay ở Trung Quốc đã có nhiều điện thoại di động hơn số dân ở Hoa Kì rồi. Nhiều người Trung Quốc đơn giản bỏ qua pha điện thoại cố định. Những người Nam Hàn làm cho những người Mĩ phải xấu hổ về mặt sử dụng Internet và sự thâm nhập băng rộng.

Ta thường hay nghĩ về buôn bán và hoạt động kinh tế toàn cầu như cái gì đó do các hiệp định thương mại được các bộ trưởng thương mại kí kết, IMF, G-8, Ngân hàng Thế giới, và WTO thúc đẩy. Tôi không muốn gợi ý là các tổ chức chính phủ này không quan trọng. Chúng quan trọng. Nhưng chúng sẽ trở nên ít quan trọng hơn. Trong tương lai toàn cầu hoá sẽ ngày càng được thúc đẩy bởi các cá nhân những người hiểu thế giới phẳng, thích nghi mình nhanh chóng đối với các quá trình và công nghệ, và bắt đầu tiến lên- mà không có bất cứ hiệp định hay lời khuyên nào từ IMF. Họ sẽ thuộc mọi màu của cầu vồng và từ mọi góc của thế giới.

Nền kinh tế toàn cầu từ đây trở đi sẽ được định hình ít hơn bởi những cân nhắc nặng nề của các bộ trưởng tài chính và nhiều hơn bởi sự bùng nổ tự phát của năng lực từ các zippie [người hăng hái]. Phải, những người Mĩ đã lớn lên với các hippy vào các năm 1960. Nhờ cách mạng công nghệ cao, nhiều người trong chúng ta đã trở thành các yuppy [thanh

niên đầy hoài bão] trong các năm 1980. Ôi, bây giờ hãy để tôi giới thiệu các zippie. "Các Zippie ở Đây", tuần báo Ấn Độ Outlook tuyên bố. Các zippie là đội quân khổng lồ thanh niên Ấn Độ những người đầu tiên là kết quả của thời đại từ khi Ấn Độ dời xa chủ nghĩa xã hội và lao đầu vào thương mại toàn cầu và cách mạng thông tin bằng chuyển mình thành trung tâm dịch vụ của thế giới. Outlook gọi các zippie của Ấn Độ là "Những đứa con của Tự do hoá" và định nghĩa một zippie như một "cư dân trẻ ở thành thị hay ngoại ô, tuổi giữa 15 và 25, với nghị lực trong dáng đi. Thuộc thế hệ Z. Có thể là nam hay nữ, học hay làm việc. Toát ra điệu bộ, hoài bão và khát vọng. Điềm tĩnh, tự tin và sáng tạo. Tìm kiếm thách thức, thích mạo hiểm và tránh nỗi sợ hãi." Các zippie Ấn Độ không cảm thấy tội lỗi về kiếm tiền hay tiêu tiền. Một nhà phân tích Ấn Độ do Outlook trích nói, họ "được mục đích thúc đẩy, không do số phận thúc đẩy, nhìn ra ngoài, chứ không nhìn vào trong, di động hướng lên, chứ không mắc kẹt vào một chỗ suốt đời." Với 54 phần trăm dân Ấn Độ dưới tuổi 25 - tức là 555 triệu người – sáu trong mười hộ gia đình Ấn Độ có ít nhất một zippie tiềm năng. Và các zippie không chỉ có một đòi hỏi dồn nén đối với việc làm tử tế; họ muốn cuộc sống tử tế.

Tất cả xảy ra rất nhanh. P.V. Kannan, CEO và đồng sáng lập của call center Ấn Độ công ty 24/7 Customer, bảo tôi rằng trong thập kỉ vừa qua, ông đã đi từ lo lắng chờ đợi liệu có bao giờ ông có cơ hội để làm việc ở Mĩ đến trở thành một nhân vật đi đầu về outsourcing các dịch vụ từ Mĩ sang phần còn lại của thế giới.

"Tôi sẽ chẳng bao giờ quên khi tôi xin visa để sang Hoa Kì," Kannan nhớ lại. "Đó là tháng Ba 1991. Tôi đã có bằng B.A [cử nhân] kiểm toán có đặc quyền [chartered accountancy] từ Institute of Chartered Accountants [Ấn Độ]. Khi đó tôi hai mươi ba tuổi, và bạn gái tôi hai mươi lăm. Cô cũng là một kiểm toán viên có đặc quyền. Tôi học xong ở tuổi hai mươi và đã làm việc cho tập đoàn Tata Consultancy. Bạn gái tôi cũng thế. Và cả hai chúng tôi nhận được lời chào việc làm qua một body shop [một hãng tuyển người chuyên nhập khẩu tài năng Ấn Độ cho các công ty ở Mĩ] để làm việc như các lập trình viên cho IBM. Cho nên chúng tôi đi đến lãnh sự Mĩ ở Bombay. Dịch vụ tuyển dụng đặt cơ sở ở Bombay. Những ngày đó, luôn có hàng rất dài để xin visa vào Hoa Kì, và có những người thực sự ngủ trong hàng và giữ chỗ và bạn có thể mua chỗ của họ với 20 rupee. Nhưng chúng tôi đã tự đi,

đứng xếp hàng và cuối cùng đã vào được để gặp người tiến hành phỏng vấn. Ông ta là một người [viên chức lãnh sự] Mĩ. Công việc của ông ta là hỏi các câu hỏi và thử đoán xem liệu chúng tôi đi làm và sau đó có về Ấn Độ hay ở lại Mĩ. Họ đánh giá theo một công thức bí mật nào đó. Chúng tôi quen gọi nó là 'xổ số'- bạn đi và đứng xếp hàng và đó là một trò xổ số cuộc đời, bởi vì mọi thứ phụ thuộc vào nó."

Thực sự đã có các sách và seminar ở Ấn Độ dành hoàn toàn cho chủ đề làm thế nào để chuẩn bị cho một phỏng vấn lấy visa ở sứ quán Mĩ. Đó là cách duy nhất cho các kĩ sư Ấn Độ có kĩ năng thật sự khai thác tài năng của họ. "Tôi nhớ một mẹo là luôn mặc như một người chuyên nghiệp," Kannan nói, "thế nên [bạn gái tôi và tôi] cả hai chúng tôi mặc quần áo sang nhất của mình. Sau khi phỏng vấn xong, ông ta chẳng nói cho bạn gì cả. Bạn phải đợi đến cuối buổi chiều để biết kết quả. Nhưng giữa chừng, cả ngày là địa ngục. Để làm cho đầu óc lãng đi, chúng tôi đơn giản dạo các phố Bombay và đi mua sắm. Chúng tôi cứ đi đi lại lại, 'Nếu anh được [visa] và em không thì sao? Nếu em được và anh không thì sao?'Tôi không thể nói cho bạn biết chúng tôi đã lo lắng thế nào, bởi vì rất nhiều phụ thuộc vào nó. Nó là sự hành hạ. Như thế buổi chiều chúng tôi qay lại và cả hai chúng tôi được visa, nhưng tôi có visa năm năm ra vào nhiều lần còn bạn gái tôi được visa sáu tháng. Cô ấy khóc. Cô đã không hiểu thế nghĩa là thế nào. 'Em chỉ có thể ở được sáu tháng?' Tôi đã cố giải thích cho cô rằng em chỉ cần sang đấy và sau đó mọi thứ có thể tính được hết."

Vẫn còn nhiều người Ấn Độ muốn sang Mĩ để làm việc hay học, nhờ có ba sự hội tụ nhiều trong số họ bây giờ có thể cạnh tranh ở các mức cao nhất, và được trả lương tử tế, bằng cách ở nhà. Trong thế giới phẳng, bạn có thể đổi mới mà không phải di cư. Kannan nói, "Con gái tôi sẽ không bao giờ phải lo điều đó." Trong một thế giới phẳng, anh giải thích, "không có nhân viên visa nào có thể bắt bạn đứng ngoài hệ thống … Nó là một thế giới plug-and-play."

Một trong các plugger-and-player năng động nhất mà tôi đã gặp ở Ấn Độ là Rajesh Rao, người sáng lập và CEO của hãng Dhruva Interactive, một công ty trò chơi nhỏ ở Ấn Độ có cơ sở ở Bangalore. Nếu tôi có thể giới thiệu cho bạn một người là hiện thân của ba sự hội tụ,

thì đó là Rajesh. Anh và công ty anh cho chúng ta thấy cái gì xảy ra khi một zippie Ấn Độ cắm vào mười lực làm phẳng.

Dhruva nằm trong một nhà được cải tạo ở một phố yên tĩnh trong vùng dân cư lân cận của Bangalore. Khi đến thăm, tôi thấy các nhà thiết kế trò chơi và các hoạ sĩ Ấn Độ, được đào tạo về đồ hoạ máy tính, làm việc trên PC, vẽ các trò chơi khác nhau và các nhân vật hoạt hoạ cho các khách hàng Mĩ và châu Âu, trên hai tầng nhà. Các hoạ sĩ và nhà thiết kế nghe nhạc qua tai nhe đeo trên đầu khi họ làm việc. Đôi khi, họ giải lao bằng chơi một trò chơi nhóm trên máy tính, trong đó tất cả các nhà thiết kế có thể thử đuổi và giết nhau cùng một lúc trên màn hình máy tính của họ. Dhruva đã tạo ra một vài trò chơi rất đổi mới - từ một trò đánh tennis mà bạn có thể chơi trên màn hình điện thoại di động của bạn đến trò chơi pool mà bạn có thể chơi trên PC hay laptop của bạn. Năm 2004, nó mua quyền sử dụng hình Charlie Chaplin cho các trò chơi máy tính di động. Đúng thếmột công ty khởi nghiệp Ấn Độ hiện nay sở hữu hình ảnh Chaplin để dùng trong các trò chơi máy tính di động.

Ở Bangalore và khi trao đổi e-mail sau đó, tôi hỏi Rajesh người mới hơn ba mươi tuổi, cho tôi biết anh đã trở thành một đấu thủ trong kinh doanh trò chơi toàn cầu từ Bangalore như thế nào. "Giây phút quyết định đầu tiên của tôi quay lại đầu các năm chín mươi," Rajesh nói, một người nhỏ con, có ria mép với hoài bão của một người đấm bốc [boxer] hạng nặng. "Đã sống và làm việc ở u Châu, với tư cách một sinh viên, tôi đã rõ về lựa chọn của mình rằng tôi sẽ không rời Ấn Độ. Tôi muốn làm việc của mình từ Ấn Độ, làm cái gì đó được kính trọng toàn cầu và cái gì đó tạo sự khác biệt ở Ấn Độ. Tôi bắt đầu công ty của mình ở Bangalore như hoạt động một người vào 15 tháng Ba 1995. Bố tôi cho tiền mồi để có một khoản vay ngân hàng để mua cho tôi một máy tính và một modem 14,4 kbp. Tôi bắt đầu làm các ứng dụng multimedia nhắm tới khu vực giáo dục và công nghiệp. Đến 1997, chúng tôi là một nhóm năm người. Chúng tôi đã làm vài việc tiên phong trong lĩnh vực chúng tôi chọn, nhưng chúng tôi nhận ra rằng điều này không đủ thách thức chúng tôi. Kết thúc Dhruva 1.0.

"Tháng Ba 1997, chúng tôi hợp tác với Intel và bắt đầu quá trình tái sáng chế mình thành một công ty trò chơi. Vào giữa 1998, chúng tôi cho các đấu thủ toàn cầu thấy là mình có khả năng bằng cách cả thiết kế và phát triển các phần được thuê viết của các trò chơi do

người khác thiết kế. Ngày 26-11-1998, chúng tôi kí dự án phát triển trò chơi lớn đầu tiên của mình với Infogrames Entertainment, một công ty trò chơi Pháp. Nhìn lại, tôi nghĩ thương vụ mà chúng tôi đạt được là do tính thực dụng của một người ở Infogrames hơn bất cứ gì khác. Chúng tôi đã làm một việc tuyệt vời trên trò chơi, nhưng nó không bao giờ được xuất bản. Đó là một cú đòn lớn với chúng tôi, nhưng chất lượng tác phẩm của chúng tôi tự nói cho nó, cho nên chúng tôi sống sót. Bài học quan trọng nhất chúng tôi học được là: Chúng tôi có thể làm, nhưng chúng tôi phải khéo léo. Làm tất cả hay không gì cả - tức là, giao kèo để chỉ làm một trò chơi đầy đủ hay không gì cả - là không bền vững. Chúng tôi phải xem xét việc xác định vị trí của mình một cách khác đi. Kết thúc Dhruva 2.0."

Điều này dẫn đến khởi đầu kỉ nguyên của Dhruva 3.0- định vị Dhruva như một nhà cung cấp dịch vụ phát triển trò chơi. Kinh doanh trò chơi máy tính đã rất lớn rồi, mỗi năm thu được nhiều hơn Hollywood, và đã có truyền thống nào đó về outsourcing các nhân vật chơi cho các nước như Canada và Úc. "Tháng Ba 2001, chúng tôi gửi bản game demo mới của chúng tôi, Saloon, cho thế giới," Rajesh nói. "Chủ đề là Miền Tây Mĩ Hoang Hoang dã – American Wild Wild West, và cảnh là một quán rượu [saloon] ở một thị trấn nhỏ sau giờ làm việc, với người phục vụ dọn dẹp… Trước đó chẳng ai trong chúng tôi đã bao giờ thấy một saloon thật sự, nhưng chúng tôi đã nghiên cứu dáng vẻ và cảm xúc [của một saloon] dùng Internet và Google. Sự lựa chọn chủ đề là có cân nhắc. Chúng tôi muốn các khách hàng tiềm năng ở Mĩ và châu Âu bị thuyết phục là những người Ấn Độ có thể 'làm được.' Demo đã thành công, và nó khiến chúng tôi giành được một đống công việc được outsource, và chúng tôi trở thành một công ty thành công suốt từ đó."

Anh có thể làm điều này sớm hơn một thập niên, trước khi thế giới trở nên phẳng đến vậy? "Không bao giờ," Rajesh nói. Nhiều thứ phải đến cùng nhau. Đầu tiên là có đủ băng thông để anh ta có thể e-mail tới lui nội dung trò chơi và các chỉ dẫn giữa công ty riêng của anh ta và các khách hàng Mĩ của anh ta. Nhân tố thứ hai, Rajesh nói, là sự phổ biến của PC dùng cả trong kinh doanh và ở nhà, với những người dùng chúng rất thoải mái trong đủ loại việc. "PC có khắp nơi," anh ta nói. "Sự thâm nhập mới tương đối khá ngay cả ở Ấn Độ ngày nay."

Nhân tố thứ ba, tuy vậy, là sự nổi lên của phần mềm work flow và các ứng dụng Internet làm cho một công ty như Dhruva có thể đi kinh doanh với tư cách một công ty đa quốc gia mini từ ngày đầu: Word, Outlook, NetMeeting, 3D Studio MAX. Song Google là chìa khoá. "Tuyệt vời," Rajesh nói. "Một trong các thứ luôn là vấn đề với các khách hàng Phương Tây của chúng tôi là, 'Người Ấn Độ các anh có thể hiểu được sắc thái tế nhị của nội dung Phương Tây?' Lúc ấy, ở mức độ lớn, nó là một câu hỏi rất hợp lí. Nhưng Internet đã giúp chúng tôi có khả năng tập hợp các loại nội dung khác nhau lại bằng chạm vào phím bấm, và ngày nay nếu ai đó bảo bạn làm cái gì đó giống Tom và Jerry, bạn chỉ nói 'Google Tom & Jerry'và nhận được hàng tấn bức vẽ và thông tin và bài phê bình và tường thuật về Tom và Jerry, mà bạn có thể đọc và bắt chước."

Trong khi người ta tập trung vào cơn sốt và sự phá sản dot-com, Rajesh giải thích, cách mạng thực sự xảy ra yên ắng hơn. Nó thực ra là hàng hoạt người trên thế giới đã bắt đầu thoải mái với hạ tầng cơ sở toàn cầu mới. "Chúng ta chỉ ở đoạn đầu của việc sử dụng hữu hiệu nó," anh nói. "Chúng ta có thể làm với hạ tầng cơ sở này nhiều hơn nhiều, khi ngày càng nhiều người không dùng giấy ở văn phòng của họ và nhận ra khoảng cách thực sự không là vấn đề… Nó sẽ tăng nạp tất cả điều này. Nó thật sự là một thế giới khác."

Hơn nữa, ngày xưa, các chương trình phần mềm này đã có giá vượt quá khả năng của một công ty game khởi nghiệp nhỏ ở Ấn Độ, song không còn thế nữa, một phần nhờ phong trào phần mềm miễn phí nguồn mở. Rajesh nói, "Giá của các công cụ phần mềm có thể vẫn như các bên có liên quan muốn, nếu không có sự tràn ngập của các sản phẩm miễn phí và dùng chung nổi lên vào đầu các năm 2000. Microsoft Windows, Office, 3D Studio MAX, Adobe Photoshop - mỗi trong các phần mềm này có giá cao hơn ngày nay nếu không có nhiều chương trình freeware/shareware có thể sánh được và hấp dẫn. Internet đã đưa lên bàn một yếu tố lựa chọn và so sánh tức thời đã không tồn tại trước đây cho một công ty nhỏ như chúng tôi… Chúng tôi đã có rồi các hoạ sĩ và các nhà thiết kế làm việc từ nhà trong ngành trò chơi, cái đó không thể hình dung nổi vài năm trước đây, căn cứ vào sự thực là phát triển các trò chơi là một quá trình tương tác cao. Họ kết nối vào hệ thống nội bộ của

công ty qua Internet, dùng một đặc tính an toàn gọi là VPN [mạng riêng ảo], làm cho sự hiện diện của họ không khác các gã khác ở ô bên cạnh."

Bây giờ Internet làm cho toàn bộ thế giới này "như một thương trường," Rajesh nói thêm. "Cơ sở hạ tầng này không chỉ sẽ tạo thuận lợi cho tìm nguồn sản phẩm có giá tốt nhất, chất lượng tốt nhất, từ địa điểm tốt nhất, nó cũng cho phép chia sẻ nhiều tập quán và tri thức, và nó sẽ là 'tôi có thể học từ bạn và bạn có thể học từ tôi'như chưa từng có bao giờ. Nó là rất tốt cho thế giới. Kinh tế sẽ thúc đẩy hội nhập và hội nhập sẽ thúc đẩy kinh tế."

Không có lí do nào Hoa Kì lại không được lợi từ xu thế này, Rajesh khăng khăng. Cái Dhruva đang làm là đi tiên phong làm trò chơi máy tính bên trong xã hội Ấn Độ. Khi thị trường Ấn Độ bắt đầu đón nhận chơi trò chơi như một hoạt động xã hội thông dụng, Dhruva đã có vị thế rồi để tận dụng ưu thế. Nhưng khi đó, anh lí lẽ, thị trường "sẽ khổng lồ đến mức có rất nhiều cơ hội cho nội dung đến từ bên ngoài. Và, này, những người Mĩ luôn luôn đi đầu về khả năng biết các trò chơi nào có thể ăn khách và trò chơi nào thì không và giỏi nhất về thiết kế - như thế đây là chuyện song phương... Mỗi dollar hay cơ hội cảm nhận rằng bị mất hôm nay [từ quan điểm Mĩ do outsourcing] thực sự sẽ quay về với bạn nhân lên gấp mười, một khi thị trường ở đây được mở... Đơn giản hãy nhớ rằng, chúng tôi có một tầng lớp trung lưu 300 triệu - lớn hơn dân số của nước bạn hay châu Âu."

Đúng, anh lưu ý, ngay bây giờ Ấn Độ có một lợi thế lớn do có một quỹ nhân lực được đào tạo, lương thấp, nói tiếng Anh với một nghi thức phục vụ mạnh trong DNA của họ và một tinh thần kinh doanh. "Như thế, chắc chắn, hiện thời, chúng tôi đang dẫn đầu cái gọi là làn sóng về outsourcing dịch vụ thuộc mọi loại của những thứ mới," Rajesh nói. "Nhưng tôi tin là, không nghi ngờ gì rằng đây chỉ là khởi đầu. Nếu [những người Ấn Độ] nghĩ rằng họ đã có cái gì đó có kết quả và cái gì đó họ có thể giữ cho mình, thì đó sẽ là một sai lầm lớn, bởi vì chúng ta có Đông u, đang thức dậy, và chúng ta có Trung Quốc, đang đợi nhảy lên con tàu dịch vụ để làm các thứ khác nhau. Tôi muốn nói, ngày nay bạn có thể tìm nguồn sản phẩm hay dịch vụ hay khả năng hay năng lực tốt nhất từ bất cứ đâu trên thế giới, bởi vì toàn bộ cơ sở hạ tầng này được đặt vào vị trí. Thứ duy nhất ngăn chặn bạn khỏi làm điều đó là sự không sẵn sàng của bạn để sử dụng cơ sở hạ tầng này. Như thế khi các doanh nghiệp khác

nhau, và khi những người khác nhau, trở nên thoải mái hơn để dùng hạ tầng cơ sở này, bạn sẽ thấy một sự bùng nổ khổng lồ. Chỉ là vấn đề của năm hay bảy năm và chúng ta sẽ có một đợt khổng lồ của những người Trung Quốc tốt nghiệp đại học nói tiếng Anh giỏi sẽ ra từ các trường đại học của họ. Những người Ba Lan và Hungary đã được kết nối rất tốt rồi, rất gần [Tây] u, và văn hoá của họ rất giống [văn hoá Tây u]. Như thế hiện nay Ấn Độ vượt trước, nhưng nó phải làm việc rất cần cù nếu nó muốn giữ vị trí này. Nó phải không ngừng sáng chế và tái sáng chế chính nó."

Khát vọng thô, mà Rajesh và rất nhiều người thuộc thế hệ anh có, là đáng để người Mĩ lưu ý - một điểm tôi sẽ thảo luận chi tiết sau.

"Chúng tôi không thể nghỉ ngơi," Rajesh nói. "Tôi nghĩ trong trường hợp Hoa Kì đó là cái xảy ra một chút. Hãy nhìn tôi đây: tôi là người Ấn Độ. Trước đây chúng tôi đã ở một trình độ rất khác về mặt công nghệ và kinh doanh. Nhưng một khi chúng tôi thấy mình đã có hạ tầng cơ sở biến thế giới thành một chỗ nhỏ, chúng tôi ngay lập tức cố gắng sử dụng nó một cách tốt nhất. Chúng tôi đã thấy ở đó rất nhiều việc mình có thể làm. Chúng tôi tiến lên phía trước, và hiện nay những gì chúng ta chứng kiến là kết quả của điều đó… Không có thời gian cho nghỉ ngơi. Điều đó đã qua rồi. Có hàng tá người đang làm cùng một công việc mà bạn đang làm, và họ đang cố gắng làm tốt hơn. Nó giống như nước trong một cái khay: bạn lắc nó, và nó sẽ tìm được đường ít cản trở nhất. Đó là cái sẽ xảy ra với rất nhiều việc làm – chúng sẽ đi đến xó xỉnh đó của thế giới nơi có ít cản trở nhất và nhiều cơ hội nhất. Nếu có một người có kĩ năng ở Timbuktu, anh ta sẽ có việc làm nếu anh ta biết làm thế nào để tiếp cận đến phần còn lại của thế giới, một việc khá dễ hiện nay. Bạn có thể dựng một Web site và có một địa chỉ e-mail và bạn đã chuẩn bị xong và bắt đầu hoạt động. Và nếu bạn có khả năng chứng tỏ công việc của mình, dùng cùng hạ tầng cơ sở đó, và nếu người ta yên tâm cho bạn công việc và nếu bạn chăm chỉ và trong sạch trong các giao dịch của mình, thì bạn đang kinh doanh".

Thay cho than phiền về outsourcing, Rajesh nói, người Mĩ và Tây u "tốt hơn hết nên nghĩ làm thế nào để nâng xà của mình lên và nâng bản thân mình lên để làm việc gì đó tốt hơn. Người Mĩ đã kiên định dẫn đầu về đổi mới trong cả thế kỉ trước. Người Mĩ rên rỉ than

vãn - chúng tôi chưa từng thấy bao giờ. Những người như tôi đã học rất nhiều từ những người Mĩ. Chúng tôi đã học để trở thành năng nổ hơn một chút trong cách chúng tôi tiếp thị mình, là cái gì đó chúng tôi đã không thể làm do quá trình đào tạoAnh điển hình của chúng tôi."

Thế thông điệp toàn thể của anh là gì? Tôi hỏi Rajesh, trước khi ra đi với cái đầu tôi quay cuồng.

"Thông điệp của tôi là cái đang xảy ra bây giờ chỉ là cái chỏm của tảng băng... Đối với mỗi người cái thực sự cần là nhận ra sự thực rằng có một sự thay đổi cơ bản xảy ra trong cách người ta sẽ làm việc. Và mỗi người sẽ phải cải thiện mình và có khả năng cạnh tranh. Đơn giản sẽ chỉ có một thị trường toàn cầu. Nhìn đây, chúng tôi vừa đặt lô mũ [bóng chày] cho Dhruva để biếu. Chúng là từ Sri lanka."

Không từ một nhà máy ở Nam Bangalore à? Tôi hỏi.

"Không từ Nam Bangalore," Rajesh nói, "dù cho Bangalore là một trong các trung tâm xuất khẩu áo quần. Trong ba hay bốn báo giá mũ mà chúng tôi nhận được, [mũ Sri Lanka] này là tốt nhất về mặt chất lượng và giá hợp lí, và chúng tôi nghĩ kết thúc là tuyệt vời." "Bạn sẽ thấy tình hình này tiến triển," Rajesh kết luận. "Nếu bạn thấy tất cả năng lực này toát ra từ những người Ấn Độ, đó là vì chúng tôi đã bị thua thiệt và chúng tôi có nghị lực đó để đạt được phần nào và để đạt tới đó... Ấn Độ sẽ là một siêu cường và chúng tôi sẽ thống trị."

Thống trị ai? Tôi hỏi.

Rajesh cười sự lựa chọn từ của riêng mình. "Không phải là thống trị bất cứ ai. Đó là điều quan trọng. Không còn ai để cai trị nữa. Nó là về làm sao bạn có thể tạo ra một cơ hội lớn cho bản thân mình và giữ chặt lấy nó hoặc tiếp tục tạo ra các cơ hội mới nơi bạn có thể phát đạt. Tôi nghĩ ngày nay sự thống trị đó là về hiệu quả, là về cộng tác, là về tính cạnh tranh và là về là một đấu thủ. Nó là về vẫn giữ cho mình sắc sảo và trong cuộc chơi... Bây giờ

thế giới là một sân bóng đá và bạn phải sắc sảo để ở trong đội bóng, đội chơi trên sân đó. Nếu bạn không đủ giỏi, bạn sẽ phải ngồi [rìa] và xem trận đấu. Thế thôi."

"ZIPPIE" TIẾNG TRUNG QUỐC NÓI THẾ NÀO?

Như ở Bangalore mười năm trước đây, chỗ tốt nhất để gặp các zippie ở Bắc Kinh ngày nay là ở hàng [người] tại bộ phận lãnh sự của sứ quán Hoa Kì. Ở Bắc Kinh mùa hè năm 2004, tôi phát hiện ra rằng sự truy lùng của sinh viên Trung Quốc để kiếm visa đi học hay đi làm ở Mĩ là căng đến mức nó đã đẻ ra các Internet chat room dành riêng, nơi các sinh viên Trung Quốc trao đổi các câu chuyện về những lí lẽ nào có hiệu quả nhất với nhân viên nào của lãnh sự sứ quán Mĩ. Họ thậm chí còn cho các nhà ngoại giao Hoa Kì các tên như "Nữ thần Amazon," "Lão Hói Quá Cao," và "Gã Đẹp trai." Các sinh viên Trung Quốc xác định chiến lược đối với Internet một cách căng đến thế nào được bộc lộ, các viên chức sứ quán Hoa Kì cho tôi biết, khi một hôm một viên chức lãnh sự Hoa Kì, một người mới, đã nghe hết sinh viên này đến sinh viên khác đến trước anh với cùng cách mà chat room nào đó đã gợi ý là sẽ có kết quả để nhận được visa: "Tôi muốn sang Mĩ để trở thành một giáo sư nổi tiếng."

Sau khi nghe thế suốt ngày, viên chức Hoa Kì thình lình ngạc nhiên thấy một sinh viên đến trước mặt anh và nói, "Mẹ em có một chân giả và em muốn sang Mĩ học làm thế nào để làm một chân giả tốt hơn cho mẹ em." Viên chức khuây khoả để nghe một cách mới đến mức anh ta bảo cậu, "Cậu biết, đây là chuyện hay nhất tôi đã nghe cả ngày. Tôi thực sự chào mừng cậu. Tôi sẽ cho cậu visa."

Và bạn đoán xem.

Ngày hôm sau, một lũ sinh viên xuất hiện ở sứ quán nói rằng chúng muốn visa để sang Mĩ học làm thế nào để làm các chân giả tốt hơn cho mẹ chúng.

Nói chuyện với các viên chức sứ quán Hoa Kì ở Bắc Kinh, họ là những người giữ cổng cho các visa này, mau chóng trở nên hiển nhiên với tôi rằng họ có cảm tưởng pha trộn về quá trình này. Một mặt, họ vui là rất nhiều người Trung Quốc muốn đến Mĩ để học hay làm việc. Mặt khác, họ muốn cảnh báo giới trẻ Mĩ: Các bạn có hiểu rõ đường của các bạn sẽ thế

nào? Như một viên chức sứ quán Hoa Kì ở Bắc Kinh bảo tôi, "Cái tôi thấy xảy ra [ở Trung Quốc] là cái đã xảy ra trong nhiều thập niên ở phần còn lại của Châu Á – các cơn sốt kĩ thuật, sinh lực bao la của người dân. Tôi đã thấy nó ở nơi khác, nhưng bây giờ nó xảy ra ở đây."

Tôi đã đến thăm [Đại học] Yale mùa xuân 2004. Khi tôi đang dạo qua sân trong trung tâm, gần tượng Elihu Yale, hai tua nói tiếng Hoa đi qua, với các khách du lịch Trung Quốc thuộc mọi lứa tuổi. Người Trung Quốc bắt đầu chu du thế giới với số lượng đông, và do Trung Quốc tiếp tục phát triển đến một xã hội mở hơn, rất có khả năng là các khách du lịch Trung Quốc sẽ làm thay đổi toàn bộ ngành du lịch thế giới.

Nhưng người Trung Quốc không đi thăm Yale chỉ để thán phục ivy [nhóm trường nổi tiếng ở Đông Bắc Mĩ]. Hãy xem thống kê từ văn phòng nhận học của Yale. Khoá học mùa thu 1985 có 71 sinh viên và sinh viên cao học từ Trung Quốc và 1 từ Liên Xô. Khoá mùa thu 2003 có 297 sinh viên và sinh viên cao học Trung Quốc và 23 sinh viên Nga. Tổng số sinh viên quốc tế của Yale là từ 836 trong khoá mùa thu 1985 lên 1.775 trong khoá 2003. Đơn xin học từ các học sinh trung học Trung Quốc và Nga để vào Yale với tư cách sinh viên đại học đã tăng từ tổng 40 người Trung Quốc cho khoá 2001 lên 276 cho khoá 2008, và 18 học sinh Nga cho khoá 2001 lên 30 cho khoá 2008. Năm 1999, Yiting Liu, một nữ sinh từ Chengdu, Trung Quốc, đã được chấp nhận vào Harvard với học bổng toàn phần. Bố mẹ cô sau đó đã viết một cuốn cẩm nang tự-làm-nên về họ đã lo liệu chuẩn bị con gái họ ra sao để được chấp nhận vào Harvard. Cuốn sách, bằng tiếng Hoa, có nhan đề Cô gái Harvard Yiting Liu, đưa ra "các phương pháp được chứng minh một cách khoa học" để đưa trẻ con Trung Quốc của bạn vào Hardvard. Cuốn sách trở thành một cuốn best seller rất nhanh ở Trung Quốc. 3 triệu bản đã được bán đến năm 2003 và đẻ ra hàng tá sách nhái về làm thế nào để đưa con bạn vào Columbia, Oxforrd, hay Cambridge.

Trong khi nhiều người Trung Quốc khát khao vào Harvard và Yale, họ không chỉ đợi vòng quanh để vào một trường đại học Mĩ. Họ cũng thử xây dựng [các trường] riêng của họ ở trong nước. Năm 2004, tôi là một diễn giả cho kỉ niệm 150 năm của trường Đại học Washington ở St. Louis, một trường nổi tiếng mạnh về khoa học và kĩ thuật. Mark Wrighton, hiệu trưởng chín chắn của trường, và tôi đang tán gẫu trước lễ kỉ niệm. Ông thoáng nhắc

đến rằng mùa xuân 2001 ông đã được mời (cùng với nhiều nhà lãnh đạo hàn lâm nước ngoài và Mĩ) đến Đại học Thanh Hoa ở Bắc Kinh, một trường tốt nhất ở Trung Quốc, để dự lễ kỉ niệm lần thứ chín mươi của trường. Ông nói thoạt tiên giấy mời đã khiến ông gãi đầu: Vì sao bất một đại học nào lại kỉ niệm lần thứ chín mươi- không phải thứ một trăm?

"Có lẽ là truyền thống Trung hoa?" Wrighton tự hỏi. Khi đến Thanh Hoa, tuy vậy, ông đã hiểu ra câu trả lời. Người Trung Quốc đã kéo các nhà hàn lâm từ khắp thế giới về Thanh Hoa – hơn mười ngàn người đã dự lễ - để đưa ra tuyên bố "rằng vào lễ kỉ niệm thứ một trăm Đại học Thanh Hoa sẽ ở giữa các trường nhất thế giới," Wrighton sau đó đã giải thích cho tôi trong một e-mail. "Sự kiện thu hút tất cả các nhà lãnh đạo của chính phủ Trung Quốc, từ Thị trưởng Bắc Kinh đến chủ tịch nước. Mỗi người đều bày tỏ niềm tin chắc rằng một khoản đầu tư vào trường đại học để hỗ trợ sự phát triển của nó thành một trường đại học vĩ đại của thế giới trong vòng mười năm sẽ là một khoản đầu tư xứng đáng. Với Đại học Thanh Hoa đã được coi rồi như một trong các đại học dẫn đầu ở Trung Quốc, tập trung vào khoa học và kĩ thuật, hiển nhiên là có ý định nghiêm túc để phấn đấu cho một vị trí lãnh đạo thế giới trong [mọi lĩnh vực liên quan] đến đổi mới công nghệ đang sinh sôi."

Và như một kết quả của sự phấn đấu của Trung Quốc để thành công, chủ tịch Microsoft Bill Gates chỉ rõ cho tôi, "xổ số buồng trứng* –ovarian lottery" đã thay đổi- như toàn bộ mối quan hệ giữa địa lí và tài năng. Ba mươi năm trước, ông nói, nếu giả như bạn có sự lựa chọn giữa được sinh ra là một thiên tài ở ngoại ô Bombay hay Thượng Hải hoặc được sinh ra là một người trung bình ở Poughkeepsie, bạn sẽ lấy Poughkeepsie, bởi vì các cơ hội của bạn để phát đạt và sống cuộc sống tử tế ở đó, ngay cả với tài năng trung bình, đã là lớn hơn nhiều. Nhưng khi thế giới trở nên phẳng, Gates nói, và rất nhiều người bây giờ có thể plug and play từ bất cứ đâu, tài năng tự nhiên đã bắt đầu ăn đứt địa lí.

"Bây giờ," ông nói, "tôi thích là một thiên tài sinh ra ở Trung Quốc hơn là một gã trung bình sinh ra ở Poughkeepsie."

Đó là cái xảy ra khi bức Tường Berlin biến thành phố buôn bán Berlin và 3 tỉ người hội tụ với tất cả các công cụ cộng tác mới này. "Chúng ta sẽ khai thác năng lực và tài năng của năm lần số người mà chúng ta đã khai thác trước đây," Gates nói. **VỚI TÌNH YÊU TỪ NGA**

Tôi đã không có cơ hội thăm nước Nga và phỏng vấn các zippie Nga cho cuốn sách này, nhưng tôi đã làm việc tốt thứ nhì [thay cho việc tốt nhất đó]. Tôi hỏi bạn tôi Thomas R. Pickering, cựu đại sứ Hoa Kì ở Moscow và bây giờ là một nhà quản trị các mối quan hệ quốc tế cao nhất ở Boeing, để giải thích một tiến triển mới mà tôi đã nghe nói: rằng Boeing dùng các kĩ sư và nhà khoa học Nga, những người một thời đã làm việc với [các máy bay] MiG, để giúp thiết kế thế hệ tiếp theo của các máy bay chở khách.

Pickering đã làm sáng tỏ câu chuyện cho tôi. Bắt đầu vào năm 1991, Boeing đã bắt đầu phân công việc cho các nhà khoa học Nga để tận dụng tài chuyên môn của họ về các vấn đề khí động học và các hợp kim hàng không mới. Năm 1998, Boeing quyết định đẩy việc này lên một bước nữa và mở một văn phòng thiết kế kĩ thuật hàng không vũ trụ ở Moscow. Boeing đặt văn phòng ở toà nhà Moscow cao mười hai tầng mà McDonald's đã xây với số rúp mà nó đã kiếm được từ bán Big Mac ở Moscow trước khi chủ nghĩa cộng sản kết thúc - số tiền mà McDonald's đã hứa sẽ không mang ra khỏi nước Nga.

Bảy năm sau, Pickering nói, 'bây giờ chúng tôi có tám trăm kĩ sư và nhà khoa học Nga làm việc cho chúng tôi và con số sẽ tăng lên ít nhất một ngàn và có thể, theo thời gian, lên một ngàn rưởi." Cách nó hoạt động, ông giải thích, là Boeing hợp đồng với các công ty máy bay Nga khác nhau – các công ty nổi tiếng trong Chiến tranh Lạnh về sản xuất các máy bay chiến đấu, các công ty có tên như Ilyushin, Topulev, và Sukhoi – và họ cung cấp các kĩ sư theo đặt hàng cho các dự án khác nhau của Boeing. Dùng phần mềm thiết kế máy bay do Pháp chế tạo, các kĩ sư Nga cộng tác với các đồng nghiệp ở Boeing Mĩ- cả ở Seattle và Wichita, Kansas - về thiết kế máy bay với sự trợ giúp của máy tính. Boeing đã sắp đặt ngày làm việc hai mươi bốn giờ. Nó gồm hai ca ở Moscow và một ca ở Mĩ. Dùng cáp quang, các công nghệ nén tiên tiến, và phần mềm work flow khí động học, "họ đơn giản chuyển các bản thiết kế của họ tới lui từ Moscow đến Mĩ," Pickering nói. Có các phương tiện hội nghị video

ở mọi tầng của văn phòng Moscow của Boeing, để các kĩ sư không phải dựa vào e-mail khi họ có một vấn đề cần giải quyết với các đồng sự Mĩ của họ. Họ có thể có thảo luận trực diện.

Boeing bắt đầu outsourcing thiết kế máy bay cho Moscow như một thí nghiệm, một việc phụ; nhưng bây giờ, với sự thiếu hụt các kĩ sư hàng không vũ trụ ở Mĩ, nó là một tất yếu. Khả năng của Boeing để pha trộn các kĩ sư Nga có chi phí thấp với các nhóm thiết kế Mĩ có chi phí cao, tiến tiến hơn cho phép Boeing cạnh tranh đầu đối đầu với đối thủ chính của nó Airbus Industries, được bao cấp bởi một consortium của các chính phủ u Châu và cũng sử dụng tài năng Nga nữa. Một kĩ sư hàng không Mĩ tốn 120 $ một giờ thiết kế; một kĩ sư Nga tốn khoảng một phần ba ngần ấy.

Nhưng những người được outsource cũng là người đi outsource. Các kĩ sư Nga đã outsource các phần công việc làm cho Boeing của họ cho Hindustan Aeronautics ở Bangalore, chuyên về số hoá các thiết kế máy bay để khiến cho chúng dễ chế tạo hơn. Nhưng đây chưa phải là một nửa câu chuyện. Ngày xưa, Pickering giải thích, Boeing đã có thể nói với các nhà thầu phụ Nhật của nó, "Chúng tôi sẽ gửi cho các anh các sơ đồ cho cánh của 777. Chúng tôi sẽ để các anh làm một số và sau đó chúng tôi sẽ hi vọng các anh mua toàn bộ máy bay từ chúng tôi. Đó là hai bên cùng thắng."

Ngày nay Boeing nói cho công ty công nghiệp Nhật khổng lồ Mitsubishi, "Đây là các tham số chung cho các cánh của 7E7 mới. Anh thiết kế sản phẩm hoàn tất và chế tạo nó." Nhưng các kĩ sư Nhật là rất mắc. Như thế cái gì sẽ xảy ra? Mitshubishi outsource các bộ phận của cánh 7E7 được outsource cho cùng các kĩ sư Nga mà Boeing sử dụng cho các phần khác của máy bay. Trong lúc ấy, một số trong các kĩ sư và nhà khoa học Nga này bỏ các công ty máy bay lớn của Nga, lập ra các hãng của riêng họ, và Boeing đang xem xét mua cổ phần trong một số công ty khởi nghiệp này để có dự trữ năng lực kĩ thuật.

Tất cả việc tìm nguồn toàn cầu này là vì mục đích thiết kế và chế tạo các máy bay nhanh hơn và rẻ hơn, như thế Boeing có thể dùng tiền của mình để tiếp tục đổi mới cho thế hệ tiếp và sống sót cuộc cạnh tranh gây tiêu tuỵ từ Airbus. Nhờ ba sự hội tụ, bây giờ Boeing cần mười một ngày để xây dựng một 737, rút xuống từ hai mươi tám ngày mới chỉ vài năm

trước đây. Boeing sẽ xây dựng các máy bay thế hệ mới của mình trong ba ngày, bởi vì tất cả các phần được thiết kế bằng máy tính cho lắp ráp, và chuỗi cung toàn cầu của Boeing sẽ cho phép nó chuyển các thành phần từ một cơ sở đến cơ sở khác đúng thời gian.

Để chắc chắn rằng nó đạt được dàn xếp tốt nhất về các bộ phận và các hàng cung cấp khác, bây giờ Boeing thường xuyên vận hành "các cuộc đấu giá ngược", trong đó các công ty chào giá xuống chọi lại nhau hơn là chào giá lên. Họ đấu thầu hợp đồng cho mọi thứ từ giấy vệ sinh cho các nhà máy Boeing đến các chi tiết cần thiết – các phần hàng hoá có sẵn- cho chuỗi cung của Boeing. Boeing sẽ công bố một phiên đấu giá vào một thời gian định trước trên một Internet site được thiết kế đặc biệt. Nó sẽ bắt đầu đấu giá cho mọi khoản cung ở giá nó coi là giá phải chăng. Sau đó nó sẽ chỉ ngồi và nhìn mỗi nhà cung cấp muốn hạ giá đến đâu so với người khác để thắng thầu của Boeing. Các nhà thầu được Boeing đánh giá trước là đủ tư cách, và mỗi người có thể nhìn thấy chào giá của mọi người khác khi họ đưa ra. "Bạn có thể thực sự thấy áp lực của thương trường và họ làm việc ra sao," Pickering nói. "Nó giống xem một cuộc đua ngựa."

BASỰ HỘI TỤ KHÁC

Một lần tôi đã nghe Bill Bradley kể một câu chuyện về một phụ nữ thượng lưu từ Boston đi sang San Francisco lần đầu tiên. Khi bà về nhà và được một người bạn hỏi bà thích nó thế nào, bà nói, "Không mấy – nó quá xa đại dương."

Viễn cảnh và khuynh hướng thiên về mà bạn mang theo trong đầu mình là rất quan trọng trong định hình cái bạn thấy và cái bạn không thấy. Điều đó giúp giải thích vì sao rất nhiều người đã lỡ ba sự hội tụ. Đầu họ hoàn toàn ở đâu đó khác – cho dù nó xảy ra ngay trước mắt họ. Ba thứ khác- sự hội tụ khác – cùng đến để tạo ra màn khói này.

Thứ nhất là sự phá sản dot-com, bắt đầu vào tháng Ba 2001. Như tôi đã nói ở trước, nhiều người đã đánh đồng cơn sốt dot-com với toàn cầu hoá. Như thế khi cơn sốt dot-com phá sản, và rất nhiều công ty dot-com (và các hãng hỗ trợ chúng) nổ tung, cũng những người này cho rằng toàn cầu hoá cũng đã nổ tung. Sự bốc cháy của dogfood.com [thức ăn cho chó.com] và mười Web site khác chào giao mười poud thức ăn cho chó con đến cửa nhà

bạn trong vòng ba mươi phút- được cho là sự chứng minh rằng toàn cầu hoá và cách mạng IT chỉ là tiếng xèo xèo chứ không có thịt bò.

Đây là sự xuẩn ngốc thuần tuý. Những người đã nghĩ rằng toàn cầu hoá là cùng thứ như cơn sốt dot-com và rằng sự phá sản dot-com đánh dấu sự kết liễu của toàn cầu hoá đã không thể sai lầm hơn. Nói lại lần nữa, sự phá sản dot-com thực sự đã thúc đẩy toàn cầu hoá vào siêu phương thức bằng buộc các công ty đi outsource và offshore ngày càng nhiều chức năng nhằm tiết kiệm đồng vốn hiếm hoi. Đây là một nhân tố then chốt trong đặt nền tảng cho Toàn cầu hoá 3.0. Giữa sự phá sản dot-com và ngày nay, Google đi từ xử lí khoảng 150 triệu tìm kiếm một ngày lên khoảng một tỉ tìm kiếm một ngày, với chỉ một phần ba đến từ bên trong Hoa Kì. Vì mô hình đấu giá của nó nổi tiếng khắp thế giới, eBay đi từ một ngàn hai trăm nhân viên vào đầu năm 2000 lên sáu ngàn ba trăm vào năm 2004, tất cả đều trong thời kì khi toàn cầu hoá được cho là "đã qua" rồi. Giữa 2000 và 2004, tổng sử dụng Internet toàn cầu tăng 125 phần trăm, bao gồm 186 phần trăm ở Châu Phi, 209 phần trăm ở Mĩ Latin, 124 phần trăm ở châu Âu, và 105 phần trăm ở Bắc Mĩ, theo Nielsen/NetRatings. Đúng, toàn cầu hoá chắc chắn đã kết thúc, được rồi.

Không chỉ là sự phá sản dot-com và tất cả những lời khoác lác xung quanh nó là cái đã làm mờ tất cả điều này khỏi tầm nhìn. Đã có hai đám mây lớn khác kéo đến. Đám lớn nhất, tất nhiên, là 11/9, đã là một cú sốc sâu sắc đối với phe nhóm chính trị Mĩ. Căn cứ vào 11/9, và các cuộc xâm lấn Afghanistan và Iraq tiếp theo nó, không ngạc nhiên là ba sự hội tụ đã bị mất hút trong khói bụi của chiến tranh và tiếng huyên thuyên của truyền hình cáp. Cuối cùng, là scandal quản trị công ty Enron, nhanh chóng tiếp theo là các biến cố ở các công ty Tyco và WorldCom- khiến cho các CEO và chính quyền Bush chạy vạy để yểm trợ. Các CEO, với sự biện hộ nào đó, trở thành có tội cho đến khi được chứng minh là vô tội về sự lừa dối của ban giám đốc, và ngay cả chính quyền Bush ủng hộ giới kinh doanh, ủng hộ CEO một cách nô lệ đã thận trọng về tỏ ra – trong con mắt công chúng – quá lo âu về các mối quan tâm của doanh nghiệp lớn. Mùa hè 2004, tôi gặp lãnh đạo của một trong những công ty công nghệ lớn nhất của Mĩ, ông đã sang Washington để lobby nhiều tài trợ liên bang cho Quỹ Khoa học Quốc gia [NSF] để giúp nuôi dưỡng một cơ sở công nghiệp mạnh hơn cho nền

công nghiệp Mĩ. Tôi hỏi ông vì sao chính quyền không triệu tập một cuộc họp thượng đỉnh của các CEO để nêu bật vấn đề này, và ông chỉ lắc đầu và nói có một từ: “Enron”.

Kết quả: Chính xác ở thời điểm khi thế giới được làm phẳng, và ba sự hội tụ đang định hình lại toàn bộ môi trường kinh doanh toàn cầu- đòi hỏi một số điều chỉnh rất quan trọng trong xã hội của riêng chúng ta và của nhiều quốc gia Phương Tây đã phát triển khác- các chính trị gia Mĩ không chỉ đã không giáo dục công chúng Mĩ, họ đã làm việc tích cực để làm cho nó ngu đần. Trong cuộc vận động tranh cử 2004 chúng ta đã thấy các Đảng viên đảng Dân chủ tranh luận liệu NAFTAcó là một ý tưởng tốt và Nhà Trắng của Bush đã gián băng dính lên miệng N. Gregory Mankiw, chủ tịch Hội đồng các Cố vấn Kinh tế của Nhà trắng, và giấu ông vào tầng hầm của Dick Cheney, bởi vì Mankiw, tác giả của một sách giáo khoa kinh tế học nổi tiếng, đã dám phát biểu đồng tình với outsourcing như chỉ là “sự biểu lộ mới nhất của các khoản lợi từ thương mại mà các nhà kinh tế chí ít đã nói đến từ thờiAdam Smith.”

Tuyên bố của Mankiw đã gây ra một cuộc tranh đua về ai có thể nói thứ nực cười nhất để đáp lại. Kẻ thắng đã là Chủ tịch Hạ Viện Dennis Hastert, ông nói rằng “lí thuyết” của Mankiw “không qua được một trắc nghiệm cơ bản của hoạt động kinh tế thực tế.” Và đó là trắc nghiệm nào, Dennis? Mankiw đáng thương đã hầu như không được nghe đến nữa.

Vì tất cả các lí do này, hầu hết mọi người đã không thấy ba sự hội tụ. Cái gì đó thực sự đã xảy ra, và nó đơn giản không phải là phần của thảo luận công khai ở Mĩ hay châu Âu. Trước khi tôi đi thăm Ấn Độ đầu năm 2004, tôi về cơ bản cũng mù tịt về nó, tuy tôi đã kiếm được vài ám chỉ rằng cái gì đó đang lên men. Một trong các nhà doanh nghiệp chín chắn nhất mà tôi đã biết qua nhiều năm là Nobuyuki Idei, chủ tịch của Sony. Bất cứ khi nào ông phát biểu, tôi đều theo dõi kĩ. Trong năm 2004 chúng tôi gặp nhau hai lần, và cả hai lần qua giọng Nhật đặc sệt của mình ông đã nói cái gì đó đọng lại trong tai tôi. Idei nói rằng một sự thay đổi đang xảy ra trong thế giới công nghệ kinh doanh cái sẽ được nhớ lại, theo thời gian, như “sao băng va vào trái đất và giết tất cả khủng long.” May thay, các công ty toàn cầu mới nhất biết cái gì đang xảy ra ở đó, và các công ty giỏi nhất đã lặng lẽ thích ứng với nó để chúng không phải là một trong những khủng long đó.

Khi tôi bắt đầu tìm kiếm tư liệu cho cuốn sách này, đôi khi tôi cảm thấy như đã ở trong một mảng Vùng Tranh Tối Tranh Sáng. Tôi đã có ý định phỏng vấn các CEO và các nhà công nghệ từ các công ty chính, các công ty cả có cơ sở Mĩ và nước ngoài, và họ mô tả theo cách riêng của họ cái tôi gọi là ba sự hội tụ. Nhưng, vì tất cả các lí do tôi đã nhắc tới ở trên, hầu hết họ đã không nói cho công chúng hay các chính trị gia biết. Hoặc họ đã quá quẫn trí, quá tập trung vào việc kinh doanh của riêng họ, hay quá sợ. Cứ như tất cả họ đều là "những người vỏ kén," sống trong một vũ trụ song song, những người ở trong một bí mật lớn. Đúng, tất cả họ đều biết điều bí mật – nhưng chẳng ai đã muốn nói cho lũ trẻ.

Thôi được, đây là sự thật mà không ai muốn nói cho bạn: Thế giới đã thành phẳng. Như kết quả của ba sự hội tụ, sự cộng tác và cạnh tranh toàn cầu - giữa các cá nhân và các cá nhân, các công ty và các cá nhân, các công ty và các công ty, và các công ty và các khách hàng – đã được làm cho rẻ hơn, dễ hơn, trơn tru hơn, và hiệu quả hơn cho nhiều người hơn từ nhiều xó xỉnh của thế giới hơn ở bất cứ thời điểm nào trong lịch sử thế giới.

Bạn biết "cuộc cách mạng công nghệ thông tin" mà báo chí kinh doanh đã tung ra trong 20 năm qua? Đáng tiếc đó chỉ mới là khúc dạo đầu. 20 năm vừa qua mới chỉ là bận việc rèn, mài sắc và phân phối tất cả các công cụ mới để kết nối và cộng tác. Bây giờ cuộc cách mạng thông tin sắp bắt đầu, khi tất cả những bổ sung lẫn nhau giữa các công cụ cộng tác đó bắt đầu thực sự hoạt động với nhau để san phẳng sân chơi. Một trong những người đã kéo toạc bức màn và gọi giây phút này bằng tên thật của nó là Carly Fiorina của Hewlett–Packard, năm 2004 bà đã bắt đầu tuyên bố trong bài diễn thuyết trước công chúng của mình rằng sự bùng nổ và phá sản dot-com đã chỉ "là sự kết thúc của phần đầu". 25 năm vừa qua trong công nghệ, Fiorina, CEO của HP lúc đó, nói, mới chỉ là "màn khởi động" mà thôi. Bây giờ chúng ta đang tiến vào cuộc đấu chính, bà nói, "và với cuộc đấu chính đó, tôi muốn nói đến một kỉ nguyên trong đó công nghệ thực sự biến đổi mọi khía cạnh của kinh doanh, mọi khía cạnh của cuộc sống và mọi khía cạnh của xã hội."

Bốn: Sự sắp xếp vĩ đại

Ba sự hội tụ không chỉ sẽ tác động đến các cá nhân chuẩn bị chính mình cho công việc ra sao, các công ty cạnh tranh thế nào, các nước tổ chức hoạt động kinh tế và địa chính trị của họ ra sao. Với thời gian, nó sẽ định hình lại các thực thể chính trị, phân lại vai của các đảng chính trị, và xác định lại ai là một người làm chính trị. Tóm lại, theo sau ba sự hội tụ này mà chúng ta vừa điểm qua, chúng ta sẽ chứng kiến cái tôi gọi là "sự sắp xếp vĩ đại." Bởi vì khi thế giới bắt đầu chuyển từ một mô hình tạo giá trị chủ yếu theo chiều dọc từ trên xuống (chỉ huy và kiểm soát) sang một mô hình tạo giá trị ngày càng ngang (kết nối và cộng tác), nó không chỉ tác động đến làm kinh doanh thế nào. Nó tác động đến mọi thứ- các cộng đồng và các công ty xác định mình thế nào; các công ty và các cộng đồng dừng và bắt đầu ở đâu; các cá nhân cân đối những bản sắc khác nhau của họ thế nào với tư cách những người tiêu dùng, các nhân viên, các cổ đông, và các công dân; và nhà nước phải đóng vai trò gì. Tất cả những thứ này sẽ phải được sắp xếp lại. Căn bệnh phổ biến nhất của thế giới phẳng là rối loạn đa bản sắc, đó là vì sao, nếu không gì khác, các nhà khoa học chính trị sẽ có một ngày khảo sát thực địa với thế giới phẳng. Khoa học chính trị có thể hoá ra là ngành công nghiệp tăng trưởng lớn nhất trong tất cả [các khoa học] ở kỉ nguyên mới này. Bởi vì khi đi qua sự sắp xếp lớn này trong thập niên tới, chúng ta sẽ thấy một số bạn đồng sàng rất lạ kì sẽ tiến hành một số hoạt động chính trị rất mới mẻ.

Đầu tiên tôi bắt đầu nghĩ về sự sắp xếp vĩ đại sau một cuộc trò chuyện với nhà lí thuyết chính trị nổi tiếng của Đại học Hardvard Michael J. Sandel. Sandel làm tôi hơi giật mình bằng nhận xét rằng loại quá trình làm phẳng mà tôi đang mô tả thực sự đã được Karl Marx và Friedrich Engels nhận diện đầu tiên trong Tuyên ngôn Cộng sản, được xuất bản năm 1848. Trong khi sự co lại và làm phẳng thế giới mà ta thấy ngày nay tạo thành một sự khác biệt về mức độ với cái Marx đã thấy xảy ra ở thời ông, Sandel nói, tuy vậy nó là phần của cùng xu hướng lịch sử mà Marx đã nêu bật trong các tác phẩm của ông về chủ nghĩa tư bản- cuộc hành quân không lay chuyển được của công nghệ và vốn [tư bản] để loại bỏ mọi rào cản, biên giới, ma sát, và ràng buộc đối với thương mại toàn cầu.

"Marx đã là một trong những người đầu tiên thoáng thấy khả năng của thế giới như một thị trường toàn cầu, không bị các biên giới quốc gia làm cho rắc rối," Sandel giải thích.

"Marx là một nhà phê bình mãnh liệt nhất của chủ nghĩa tư bản, thế nhưng ông kính sợ sức mạnh của nó để phá sập các rào cản và tạo ra một hệ thống sản xuất và tiêu thụ toàn cầu. Trong Tuyên ngôn Cộng sản, ông đã mô tả chủ nghĩa tư bản như một lực lượng sẽ làm tan rã tất cả các thực thể phong kiến, dân tộc, và tôn giáo, tạo ra một nền văn minh phổ quát được chi phối bởi các mệnh lệnh thị trường. Marx đã coi là không thể tránh khỏi rằng [vốn] tư bản có cách riêng của nó-không thể tránh khỏi và cũng đáng mong mỏi. Bởi vì một khi chủ nghĩa tư bản đã phá huỷ mọi lòng trung thành dân tộc và tôn giáo, Marx nghĩ, nó sẽ bóc trần toàn bộ cuộc đấu tranh giữa tư bản và lao động. Buộc phải cạnh tranh trong một cuộc đua toàn cầu đến đáy, những người lao động thế giới sẽ liên hiệp lại trong một cách mạng toàn cầu để chấp dứt áp bức. Bị tước đoạt mất sự an ủi những sự rối trí, như mất chủ nghĩa yêu nước và tôn giáo, họ sẽ thấy sự bóc lột họ một cách rõ ràng và đứng lên để chấm dứt nó." Quả thực, đọc Tuyên ngôn Cộng sản ngày nay, tôi kính sợ Marx đã nêu chi tiết sâu sắc đến thế nào các lực lượng làm phẳng thế giới trong sự nổi lên của Cách mạng Công nghiệp, và ông đã báo hiệu trước nhiều đến thế nào cách mà cũng các lực lượng này sẽ tiếp tục làm phẳng thế giới cho đến đúng tận hiện nay. Trong đoạn có lẽ là đoạn then chốt của Tuyên ngôn Cộng sản, Marx và Engels viết:

Tất cả các quan hệ cứng đờ và hoen rỉ, với cả tràng các định kiến và ý kiến vốn được tôn sùng, đều đang tiêu tan; những quan hệ mới hình thành chưa kịp cứng lại thì đã già cỗi ngay. Tất cả những gì vững chắc đều tan thành mây khói; tất cả những gì thiêng liêng đều bị ô uế, và rốt cuộc, mỗi người đều buộc phải nhìn những điều kiện sinh hoạt của họ và những quan hệ giữa họ với nhau bằng con mắt tỉnh táo. Vì luôn luôn bị thúc đẩy bởi nhu cầu liên tục mở rộng thị trường cho sản phẩm của nó, giai cấp tư sản xâm lấn khắp toàn cầu. Nó phải xâm nhập vào khắp nơi, trụ lại ở khắp nơi và thiết lập những mối liên hệ ở khắp nơi. Do khai thác thị trường thế giới, giai cấp tư sản đã làm cho sản xuất và tiêu dùng trong tất cả các nước mang tính chất thế giới. Mặc cho bọn phản động đau buồn, nó đã làm cho công nghiệp mất cơ sở dân tộc. Những ngành công nghiệp dân tộc đã bị tiêu diệt và đang ngày càng bị tiêu diệt. Những ngành công nghiệp dân tộc bị thay thế bởi những ngành công nghiệp mới, tức là những ngành công nghiệp mà việc thâu nạp chúng trở thành một vấn đề sống còn đối với tất cả các dân tộc văn minh, những ngành công nghiệp không dùng những

nguyên liệu bản xứ mà dùng những nguyên liệu đưa từ những miền xa xôi nhất trên trái đất đến và sản phẩm làm ra không những được tiêu thụ ngay trong xứ mà còn được tiêu thụ ở tất cả các nơi trên trái đất nữa. Thay cho những nhu cầu cũ được thoả mãn bằng những sản phẩm trong nước, thì nảy sinh ra những nhu cầu mới, đòi hỏi được thoả mãn bằng những sản phẩm đưa từ những miền và xứ xa xôi nhất về. Thay cho tình trạng cô lập trước kia của các địa phương và các dân tộc vẫn tự cung tự cấp, ta thấy phát triển những quan hệ phổ biến, sự phụ thuộc phổ biến giữa các dân tộc. Mà sản xuất vật chất đã như thế thì sản xuất tinh thần cũng không kém như thế. Những thành quả của hoạt động tinh thần của một dân tộc trở thành tài sản chung của tất cả các dân tộc. Tính chất đơn phương và phiến diện dân tộc ngày càng không thể tồn tại được nữa; và từ những nền văn học dân tộc và địa phương, muôn hình muôn vẻ, đang nảy nở ra một nền văn học toàn thế giới.

Nhờ cải tiến mau chóng công cụ sản xuất và làm cho các phương tiện giao thông trở nên vô cùng tiện lợi, giai cấp tư sản lôi cuốn tất cả, ngay cả các dân tộc dã man nhất vào trào lưu văn minh. Giá rẻ của các sản phẩm của giai cấp ấy là trọng pháo bắn thủng tất cả các vạn lí trường thành và buộc những người dã man bài ngoại một cách ngoan cường nhất phải hàng phục. Nó buộc tất cả các dân tộc phải chấp nhận phương thức sản xuất tư sản, nếu không sẽ bị tiêu diệt; nó buộc tất cả các dân tộc phải du nhập cái gọi là văn minh, nghĩa là phải trở thành tư sản. Nói tóm lại, nó tạo ra cho nó một thế giới theo hình dạng của nó.* Khó có thể tin là Marx đã công bố nó năm 1848. Dẫn chiếu đến Tuyên ngôn Cộng sản, Sandel bảo tôi, “Anh đang lập luận cái gì đó tương tự. Cái anh lập luận là sự phát triển về công nghệ thông tin cho phép các công ty ép tất cả sự phi hiệu quả và ma sát khỏi các thị trường và hoạt động kinh doanh của họ. Đó là cái khái niệm ‘làm phẳng’ của anh thực sự muốn nói. Nhưng một thế giới phẳng, phi ma sát là một phúc lành ô hợp. Nó có thể, như anh gợi ý, là tốt cho kinh doanh toàn cầu. Hay nó có thể, như Marx đã tin, là điềm báo trước cho một cuộc cách mạng vô sản. Nhưng nó cũng có thể đưa ra một đe doạ đối với các chỗ và các cộng đồng đặc biệt cho chúng ta phương hướng, định vị chúng ta trên thế giới. Từ sự khuấy động đầu tiên của chủ nghĩa tư bản, người ta đã hình dung về khả năng của thế giới như một thị trường hoàn hảo- không bị cản trở bởi các áp lực bảo hộ, các hệ thống pháp lí khác nhau, các khác biệt văn hoá và ngôn ngữ, hay sự bất đồng ý thức hệ. Nhưng sức tưởng

tượng này đã luôn va vào thế giới như nó thực sự là - đầy rẫy những nguồn ma sát và phi hiệu quả. Một số cản trở cho một thị trường toàn cầu phi ma sát là những nguồn thật của sự lãng phí và mất cơ hội. Nhưng một số trong những phi hiệu quả này là các định chế, tập quán, văn hoá, và truyền thống mà người dân yêu mến chính xác vì chúng phản ánh các giá trị phi thị trường như sự cố kết xã hội, niềm tin tôn giáo, và tự hào dân tộc. Nếu các thị trường toàn cầu và các công nghệ truyền thông mới làm phẳng những sự khác biệt này, thì chúng ta có thể mất cái gì đó quan trọng. Đó là vì sao tranh luận về chủ nghĩa tư bản, từ ngay ban đầu, đã là về các ma sát, cản trở, và ranh giới nào chỉ là những nguồn lãng phí và phi hiệu quả, và những cái nào là nguồn của bản sắc và sự thuộc về mà chúng ta phải cố bảo vệ. Từ điện tín đến Internet, mỗi công nghệ truyền thông mới đã hứa hẹn làm co khoảng cách giữa người dân, để tăng truy cập đến thông tin, và để đưa chúng ta hết sức gần hơn đến ước mơ về một thị trường toàn cầu hữu hiệu hoàn hảo, phi ma sát. Và mỗi lần, câu hỏi cho xã hội nổi lên với sự cấp bách được làm mới: Ở mức độ nào chúng ta phải đứng sang một bên, 'bắt đầu với chương trình,' và làm mọi thứ chúng ta có thể làm để ép bỏ càng nhiều sự phi hiệu quả, và ở mức độ nào chúng ta phải dựa vào xu hướng vì các giá trị mà các thị trường toàn cầu không thể cung cấp? Một số nguồn ma sát là đáng bảo vệ, ngay cả đối mặt với một nền kinh tế toàn cầu đe doạ làm phẳng chúng."

Nguồn ma sát lớn nhất, tất nhiên, luôn là nhà nước quốc gia, với các biên giới và luật pháp được xác định rõ ràng. Các biên giới quốc gia như một nguồn ma sát chúng ta muốn duy trì, hay thậm chí có thể duy trì, trong một thế giới phẳng? Các rào cản pháp lí đối với dòng chảy thông tin, quyền sở hữu trí tuệ, và vốn- như quyền tác giả, bảo vệ người lao động, và lương tối thiểu- thì sao? Theo sau ba sự hội tụ, các lực lượng làm phẳng càng làm giảm ma sát và các rào cản, các thách thức càng gắt mà chúng sẽ đặt ra với nhà nước-quốc gia và với các nền văn hoá, giá trị, bản sắc dân tộc, truyền thống dân chủ, và mối ràng buộc cá biệt mà về mặt lịch sử đã cho sự bảo vệ và sự làm nhẹ bớt nào đó đối với người lao động và các cộng đồng. Cái nào chúng ta giữ lại và cái nào để cho biến thành mây khói để tất cả chúng ta có thể cộng tác dễ dàng hơn?

Điều này sẽ dẫn đến sự sắp xếp, phân loại nào đó, đó là vì sao điểm do Michael Sandel nêu ra là cơ bản và chắc chắn ở hàng đầu của tranh luận chính trị cả ở bên trong và giữa các nhà nước-quốc gia trong thế giới phẳng. Như Sandel lí lẽ, cái tôi gọi là cộng tác có thể được những người khác coi chỉ như một cái tên bóng bẩy cho khả năng thuê nhân công rẻ ở Ấn Độ. Bạn không thể phủ nhận điều đó khi bạn nhìn nó từ viễn cảnh Mĩ. Nhưng nó là thế chỉ nếu bạn nhìn từ một phía. Từ viễn cảnh của người lao động Ấn Độ, cùng hình thức cộng tác ấy, outsourcing, có thể được coi như cái tên khác của trao quyền cho các cá nhân trong thế giới đang phát triển như chưa từng có bao giờ, cho phép họ nuôi dưỡng, khai thác, và hưởng lợi từ tài năng trí tuệ Trời phú của họ- những tài năng mà trước sự làm phẳng thế giới đã thường mục rữa ở các cầu cảng của Bombay và Calcutta. Nhìn nó từ góc Mĩ của thế giới phẳng, bạn có thể kết luận là ma sát, các rào cản, và các giá trị cản trở outsourcing phải được duy trì, có lẽ thậm chí được tăng cường. Nhưng từ quan điểm của những người Ấn Độ, sự không thiên vị, công lí, và những khát vọng riêng của họ đòi hỏi rằng cùng các rào cản và nguồn ma sát đó phải được dỡ bỏ. Trong thế giới phẳng, sự giải phóng kinh tế của một người có thể là sự thất nghiệp của người khác.

INDIA(ẤN ĐỘ) ĐỐI LẠI INDIANA: AI BÓC LỘTAI?

Hãy xem xét trường hợp này về rối loạn đa bản sắc. Năm 2003, bang Indiana mời đấu thầu một hợp đồng nâng cấp các hệ thống máy tính xử lí các đòi hỏi thất nghiệp của bang. Thử đoán xem ai trúng? Tata America International, công ty con có trụ sở ở Mĩ của công ty Tata Consultancy Services của Ấn Độ. Giá bỏ thầu của Tata là 15,2 triệu $ rẻ hơn giá bỏ thầu của đối thủ sát nhất của nó, công ty Deloitte Consulting and Accenture có cơ sở ở New York, là 8,1 triệu $. Không công ty Indiana nào tham gia đấu thầu, vì nó quá lớn để họ có thể giải quyết.

Nói cách khác, một hãng tư vấn Ấn Độ thắng thầu để nâng cấp cục quản lí thất nghiệp của bang Indiana! Bạn không thể dàn xếp việc này. Indiana đã outsourcing chính cục phải làm cho người dân Indiana nhẹ bớt khỏi các tác động của outsourcing. Tata đã dự kiến gửi khoảng sáu mươi lăm nhân viên hợp đồng để làm việc tại Trung tâm Chính phủ Indiana, cùng với mười tám nhân viên của bang. Tata cũng nói nó muốn thuê các nhà thầu phụ địa

phương và có tuyển dụng nào đó ở địa phương, nhưng phần lớn nhân viên sẽ đến từ Ấn Độ để tiến hành đại tu máy tính, hệ thống, một khi hoàn tất, được cho là "sẽ tăng tốc độ xử lí các đòi hỏi thất nghiệp, cũng như tiết kiệm bưu phí và giảm sự phiền nhiễu đối với các doanh nghiệp đóng thuế thất nghiệp," tờ Indianapolis Star tường thuật ngày 25-6-2004. Có lẽ bạn có thể phỏng đoán câu chuyện kết thúc thế nào. "Các trợ lí chóp bu của Frank O'Bannon, thống đốc bang khi đó, đã kí hợp đồng nhạy cảm chính trị, có thời hạn bốn năm trước khi ông mất vào ngày 13-9-[2003]," tờ Star tường thuật. Nhưng khi tin tức về hợp đồng được công bố, những người Cộng hoà biến nó thành một vấn đề của cuộc vận động. Nó trở thành vấn đề chính trị nóng bỏng đến mức Thống đốc Joe Kernan, một đảng viên Đảng Dân chủ người thay thế O'Bannon, đã ra lệnh cho cơ quan của bang, cục giúp những cư dân Indiana không có việc làm, huỷ bỏ hợp đồng- và cũng đưa ra các rào cản pháp lí và ma sát nhất định để ngăn những việc như vậy xảy ra lần nữa. Ông cũng đã ra lệnh rằng hợp đồng phải được phân thành các miếng nhỏ mà các hãng Indiana có thể đấu thầu- tốt cho các hãng Indiana nhưng rất đắt tiền và phi hiệu quả đối với bang. Tờ Indianapolis Star tường thuật rằng một tấm séc 993.587 $ đã được gửi thanh toán cho Tata vì tám tuần công việc, trong thời gian đó nó đã đào tạo bốn mươi lăm nhà lập trình của bang về phát triển và kĩ thuật phần mềm tiên tiến: "'Làm việc với công ty thật tuyệt vời,' Alan Degner, uỷ viên của Indiana về phát triển lực lượng lao động, nói."

Như thế bây giờ tôi nêu chỉ một câu hỏi đơn giản: Ai là người bóc lột và ai là người bị bóc lột trong câu chuyện India-Indiana này? Chi nhánh Mĩ của một hãng tư vấn Ấn Độ đề xuất để tiết kiệm cho những người đóng thuế Indiana 8,1 triệu $ bằng tân trang lại các máy tính của họ- sử dụng cả các nhân viên Ấn Độ và những người làm thuê địa phương từ Indiana. Doanh vụ sẽ rất làm lợi cho chi nhánh Mĩ của hãng tư vấn Ấn Độ; nó làm lợi cho một số người làm kĩ thuật của Indiana; và nó tiết kiệm cho cư dân bang Indiana những đồng tiền thuế quý báu có thể được dùng để thuê nhiều nhân viên nhà nước hơn ở nơi khác, hay để xây dựng các trường học mới làm giảm dài lâu vai của người thất nghiệp. Thế mà toàn bộ hợp đồng, được các đảng viên Dân chủ ủng hộ người lao động kí, bị xé dưới áp lực của những người Cộng hoà ủng hộ tự do-thương mại.

Hãy sắp xếp lại điều đó.

Trong thế giới cũ, nơi giá trị chủ yếu được tạo ra theo chiều dọc, thường ở bên trong một công ty đơn nhất và từ trên xuống, đã rất dễ để thấy ai ở trên đỉnh và ai ở dưới đáy, ai bóc lột và ai bị bóc lột. Song khi thế giới bắt đầu phẳng ra và giá trị ngày càng được tạo ra theo chiều ngang (qua vô số dạng cộng tác, trong đó các cá nhân và những kẻ nhỏ có sức mạnh hơn nhiều), ai ở trên đỉnh ai ở dưới đáy, ai bóc lột và ai bị bóc lột, trở nên rất phức tạp. Một số trong các phản xạ chính trị cũ của chúng ta không còn áp dụng được nữa. Có phải các kĩ sư Ấn Độ đã không "bị bóc lột" khi chính phủ của họ đã đào tạo họ ở một số trong các học viện kĩ thuật tốt nhất thế giới ở bên trong Ấn Độ, nhưng sau đó cũng chính phủ Ấn Độ đó đã theo đuổi chính sách kinh tế xã hội chủ nghĩa không thể tạo công ăn việc làm cho các kĩ sư đó ở Ấn Độ, nên những người không thể thoát khỏi Ấn Độ đã phải lái taxi để kiếm miếng ăn? Cũng các kĩ sư đó bây giờ có bị bóc lột khi họ gia nhập công ty tư vấn lớn nhất Ấn Độ, được trả lương rất thoải mái theo các điều kiện Ấn Độ, và, nhờ thế giới phẳng, bây giờ có thể áp dụng kĩ năng của họ một cách toàn cầu? Hay các kĩ sư Ấn Độ đó bây giờ bóc lột người dân Indiana bằng kiến nghị tân trang lại hệ thống quản lí thất nghiệp của bang họ với ít tiền hơn nhiều so với một hãng tư vấn Mĩ? Hay nhân dân Indiana bóc lột các kĩ sư Ấn Độ rẻ đó? Ai đó hãy nói cho tôi biết: Ai bóc lột ai trong câu chuyện này? Cánh Tả truyền thống đứng về phía ai trong câu chuyện này? Với các công nhân tri thức từ thế giới đang phát triển, được trả lương tử tế, thử dùng tài năng khó nhọc mới có được của họ trong thế giới đã phát triển? Hay với các chính trị gia Indiana, những người muốn tước đoạt công việc của các kĩ sư Ấn Độ này để các cử tri của họ có thể làm với giá đắt hơn? Và cánh Hữu truyền thống đứng với ai trong câu chuyện này? Với những người muốn giữ thuế thấp và giảm ngân sách Indiana bằng outsourcing một số việc, hay với những người nói, "Hãy tăng thuế để giữ công việc ở đây và dành chỉ cho người dân Indiana"? Với những người muốn duy trì ma sát nào đó trong hệ thống, cho dù điều đó đi ngược lại mọi bản năng Cộng hoà về tự do thương mại, chỉ để giúp nhân dân Indiana? Nếu bạn chống toàn cầu hoá bởi vì bạn nghĩ nó làm hại nhân dân ở các nước đang phát triển, bạn đứng về phía nào trong chuyện này: India hay Indiana?

Tranh luận India đối lại Indiana nêu bật những khó khăn trong vạch ra các ranh giới giữa

những lợi ích của hai cộng đồng trước kia chẳng bao giờ hình dung là họ được kết nối, nói chi đến cộng tác. Nhưng đột nhiên họ thức tỉnh và phát hiện ra rằng trong một thế giới phẳng, nơi công việc ngày càng trở thành sự cộng tác theo chiều ngang, họ không chỉ được kết nối và cộng tác mà rất cần đến một khế ước xã hội để quản lí các mối quan hệ của họ.

Điểm lớn hơn ở đây là thế này: Bất luận chúng ta nói về khoa học quản lí hay khoa học chính trị, chế tác hay nghiên cứu và phát triển, rất, rất nhiều người chơi và quy trình sẽ phải bắt đầu giải quyết "sự làm ngang hoá." Và nó sẽ cần phải sắp xếp lại rất nhiều.

CÁC CÔNG TY DỪNG VÀ BẮT ĐẦU Ở ĐU?

Hệt như mối quan hệ giữa các nhóm người lao động khác nhau sẽ phải được sắp xếp lại trong một thế giới phẳng, quan hệ giữa các công ty và các cộng đồng trong đó chúng hoạt động cũng sẽ thế. Giá trị của ai sẽ chi phối một công ty cá biệt và lợi ích của ai công ty đó sẽ tôn trọng và thúc đẩy? Người ta thường nói rằng do General Motors đi tới, nên Mĩ đi tới. Nhưng ngày nay người ta nói, "Do Dell đi tới, nên Maylaysia, Đài loan, Trung Quốc, Ireland, Ấn Độ ... đi tới" Ngày nay HP có 142.000 nhân viên ở 178 nước. Nó không chỉ là công ty công nghệ tiêu dùng lớn nhất trên thế giới; nó là công ty công nghệ thông tin lớn nhất châu Âu, nó là công ty IT lớn nhất ở Nga, là công ty IT lớn nhất ở Trung Đông, và công ty công nghệ thông tin lớn nhất ở Nam Phi. HP có là công ty Mĩ nếu đa số nhân viên và các khách hàng của nó ở ngoài nước Mĩ, cho dù tổng hành dinh của nó ở Palo Alto? Các công ty không thể sống sót ngày nay như một thực thể bị giới hạn bởi bất cứ một nhà nước-quốc gia duy nhất nào, không ngay cả bởi nhà nước-quốc gia lớn như Hoa Kì. Cho nên vấn đề giữ-cho-mình-tỉnh-táo-vào-ban-đêm hiện thời đối với các nhà nước-quốc gia và công dân của chúng là, ứng xử thế nào với các công ty không còn bị giới hạn bởi cái thứ gọi là nhà nước-quốc gia nữa. Chúng trung thành với ai?

"Tổng công ty Mĩ đã hoạt động rất tốt, và không có gì sai với việc đó, nhưng nó hoạt động tốt bằng cách liên kết mình với thế giới phẳng," Dinakar Singh, nhà quản lí quỹ tự bảo hiểm [hedge fund], nói. "Nó làm việc đó bằng outsourcing càng nhiều thành phần càng tốt cho các nhà cung cấp rẻ nhất, hiệu quả nhất. Nếu Dell có thể xây dựng mỗi linh kiện của các

máy tính của nó ở miền duyên hải Trung Quốc và bán chúng ở duyên hải Mĩ, Dell được lợi, và những người tiêu dùng Mĩ được lợi, nhưng khó để chứng tỏ rằng lao động Mĩ được lợi." Cho nên Dell muốn một thế giới càng phẳng càng tốt, với càng ít ma sát và càng ít rào cản càng tốt. Hầu hết các công ty khác cũng thế hiện nay, bởi vì điều này cho phép họ sản xuất các thứ ở các thị trường có chi phí thấp nhất, hiệu quả nhất và bán chúng ở các thị trường sinh lợi nhất. Hầu như không có gì về Toàn cầu hoá 3.0 mà không tốt cho vốn cả. Các nhà tư bản có thể ngả người trên ghế, mua sạch bất cứ đổi mới nào, và sau đó thuê đầu vào lao động giỏi nhất, rẻ nhất từ bất cứ đâu trên thế giới để nghiên cứu nó, phát triển nó, sản xuất nó, và phân phối nó. Cổ phiếu Dell hoạt động tốt, các cổ đông làm ăn tốt, các khách hàng của Dell làm ăn tốt, và [sở giao dịch] Nasdaq làm ăn tốt. Tất cả các thứ liên quan đến vốn [tư bản] làm ăn tốt. Nhưng chỉ một số người lao động Mĩ sẽ được lợi, và chỉ một số cộng đồng. Những người khác cảm thấy đau khổ do sự làm phẳng thế giới gây ra.

Vì các công ty đa quốc gia đầu tiên bắt đầu tìm nguồn khắp thế giới để kiếm lao động và các thị trường, các lợi ích của chúng luôn vượt quá các nhà nước-quốc gia trong đó chúng có hội sở. Nhưng cái xảy ra ngày nay, trên một trái đất phẳng, là một sự khác biệt về mức độ chẳng khác gì một sự khác biệt về loại. Các công ty đã chưa từng bao giờ có nhiều tự do hơn, và ít ma sát hơn, trong cách phân công nghiên cứu, chế tác cấp thấp, và chế tác cấp cao ở bất cứ đâu trên thế giới. Điều này có nghĩa gì đối với mối quan hệ dài hạn giữa các công ty và các nước mà nó có trụ sở chính đơn giản là không rõ.

Hãy xét thí dụ sống động này: Ngày 7-12-2004, IBM công bố là nó bán toàn bộ Bộ phận Tính toán Cá nhân cho công ty máy tính Trung Quốc Lenovo để tạo ra một công ty PC toàn cầu mới - lớn thứ ba thế giới- với gần 12 tỉ $ doanh thu hàng năm. Đồng thời, tuy vậy, IBM nói nó sẽ có 18,9 phần trăm cổ phần trong Lenovo, tạo ra một liên minh chiến lược giữa IBM và Lenovo về bán hàng, cấp tài chính, và dịch vụ trên toàn cầu. Người ta công bố tổng hành dinh toàn cầu của công ty mới được phối hợp sẽ ở New York, nhưng các hoạt động sản xuất chủ yếu của nó sẽ ở Bắc Kinh và Raleigh, Bắc Carolina; các trung tâm nghiên cứu sẽ ở Trung Quốc, Hoa Kì, và Nhật Bản; và các văn phòng bán hàng sẽ ở khắp thế giới. Lenovo mới

sẽ là nhà cung cấp PC được ưa thích cho IBM, và IBM sẽ cũng là nhà cung cấp tài chính và dịch vụ được ưa thích của Lenovo.

Bạn vẫn cùng với tôi? Khoảng mười ngàn người sẽ di chuyển từ IBM sang Lenovo, công ty được thành lập năm 1984 và là công ty đầu tiên đưa khái niệm máy tính gia đình ở Trung Quốc. Từ 1997, Lenovo đã là nhãn PC hàng đầu ở Trung Quốc. Phần tôi ưa thích của thông cáo báo chí nhận diện các nhà điều hành của công ty mới như sau.

"Yang Yuanqing -Chủ tịch HĐQT. [Ông là CEO hiện hành của Lenovo]. Steve Ward – CEO [Tổng điều hành, Chief Excecutive Oficer]. [Ông hiện là phó chủ tịch cấp cao của IBM và tổng giám đốc của Personal System Group của IBM.] Fran O'Sullivan - Tổng Điều hành COO [Chief Operation Officer]. [Bà là tổng giám đốc của Bộ phận PC của IBM.] Mary Ma - Tổng Quản lí Tài chính CFO [Kế toán trưởng]. [Bà là CFO của Lenovo.]" Nói về tạo giá trị theo chiều ngang: công ty mới do Trung Quốc sở hữu này có trụ sở ở New York với các nhà máy ở Raleigh và Bắc Kinh sẽ có một Chủ tịch Trung Quốc, một CEO Mĩ, một COO Mĩ, và một CFO Trung Quốc, và nó sẽ được niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán Hồng Kông. Bạn sẽ gọi công ty này là một công ty Mĩ? Một công ty Trung Quốc? Lenovo sẽ cảm thấy gắn bó nhất với nước nào? Hay nó sẽ chỉ thấy mình là thứ trôi lềnh bềnh trên trái đất phẳng?

Câu hỏi này đã được lường trước trong công bố báo chí công bố công ty mới: "Trụ sở chính của Lenovo sẽ ở đâu?" nó hỏi.

Trả lời: "Như một doanh nghiệp toàn cầu, Lenovo mới sẽ phân tán về mặt địa lí, với con người và các tài sản đặt trên khắp thế giới."

Hãy sắp xếp lại điều đó.

Sự thật lạnh lùng, khắc nghiệt là ban quản lí, các cổ đông, và các nhà đầu tư về cơ bản thờ ơ với việc lợi nhuận của họ đến từ đâu hay thậm chí công ăn việc làm được tạo ra ở đâu. Nhưng họ muốn các công ty bền vững. Các chính trị gia, tuy vậy, buộc phải thúc đẩy việc tạo

ra công ăn việc làm ở một nơi nhất định. Và những người thường trú- bất luận họ là những người Mĩ, châu Âu, hay Ấn Độ - muốn biết rằng công việc làm tốt sẽ ở gần nhà.

CEO của một công ty đa quốc gia u Châu nói với tôi, "Chúng tôi là một công ty nghiên cứu toàn cầu bây giờ." Đó là tin tức tuyệt vời cho các cổ đông và các nhà đầu tư của ông ta. Ông đánh giá các bộ óc giỏi nhất trên hành tinh, bất luận chúng ở đâu, và hầu như chắc chắn tiết kiệm tiền bằng không làm mọi nghiên cứu ở vườn sau của mình. "Nhưng cuối cùng," ông nói riêng với tôi, "điều này sẽ có các hệ luỵ ở một thời điểm tương lai đến công ăn việc làm ở chính nước chúng tôi- có lẽ không phải năm nay mà trong năm hay mười lăm năm." Với tư cách một CEO và công dân Liên Hiệp u Châu, "bạn có thể có đối thoại với chính phủ mình về làm thế nào chúng tôi có thể giữ lại các năng lực [trong chính nước mình]- nhưng hàng ngày bạn phải ra các quyết định nhớ đến các cổ đông."

Dịch ra là: Nếu tôi có thể mua năm nhà nghiên cứu xuất sắc ở Trung Quốc và/hoặc Ấn Độ với giá của một nhà nghiên cứu ở châu Âu hay Mĩ, tôi sẽ mua năm người ấy; và nếu, về dài hạn, điều đó có nghĩa là xã hội của chính tôi mất một phần cơ sở kĩ năng của nó, thì đành vậy. Cách duy nhất để hội tụ các lợi ích của cả hai – công ty và nước xuất xứ của nó- là có một dân cư thật sự nhanh trí có thể không chỉ đòi miếng của mình trong cái bánh toàn cầu lớn hơn mà cũng sáng chế ra các miếng riêng của mình nữa. "Chúng tôi đã lớn lên bị nghiện các khoản lương cao của mình, và bây giờ chúng tôi sẽ thực sự phải kiếm chúng," CEO đó nói.

Nhưng ngay cả nhận diện nước xuất xứ của một công ty hiện nay ngày càng khó hơn. Sir John Rose, CEO của Rolls-Royce, một lần nói với tôi, "Chúng tôi kinh doanh lớn ở Đức. Chúng tôi là nhà sử dụng lao động công nghệ cao lớn nhất trong bang Brandenburg. Mới đây tôi ăn tối với Thủ tướng [Gerhard] Schroder. Và ông bảo tôi, 'Các anh là một công ty Đức, vì sao lại không đi cùng tôi trong chuyến viếng thăm tiếp của tôi đến Nga'- để thử lôi kéo việc kinh doanh ở đó cho các công ty Đức." Thủ tướng Đức, Rose nói, "đã nhận ra rằng tuy trụ sở của chúng tôi ở London, việc kinh doanh của tôi liên quan đến tạo giá trị ở Đức, và điều đó có thể có tính xây dựng trong quan hệ của ông với nước Nga."

Ở đây bạn có công ty Anh tinh hoa, Rolls-Royce, tuy vẫn có trụ sở ở Anh, bây giờ hoạt động qua một chuỗi cung ngang toàn cầu, và CEO của nó, một công dân Anh được nữ hoàng phong tước hiệp sĩ, được Thủ tướng Đức ve vãn để giúp ông lôi kéo việc kinh doanh ở Nga, bởi vì một mắt xích trong chuỗi cung của Rolls-Royce tình cờ chạy qua Brandenburg.

Hãy sắp xếp lại điều đó.

TỪ MỆNH LỆNH VÀ CHỈ HUY ĐẾN CỘNG TÁC VÀ KẾT NỐI

Trước khi Collin Powell từ chức bộ trưởng ngoại giao, tôi đi vào một cuộc phỏng vấn, mà hai cố vấn báo chí của ông cũng tham gia, ở tầng bảy của Bộ Ngoại giao của ông. Tôi đã không thể cưỡng lại được để hỏi ông đã ở đâu khi ông nhận ra rằng thế giới đã trở nên phẳng. Ông trả lời với một từ: “Google.” Powell nói rằng khi ông tiếp quản với tư cách bộ trưởng bộ ngoại giao năm 2001, và ông cần một mẩu thông tin nào đó – thí dụ văn bản của một nghị quyết của Liên Hiệp Quốc – ông gọi một trợ lí và phải đợi hàng phút hay thậm chí hàng giờ để ai đó bới lên cho ông.
“Bây giờ tôi chỉ gõ vào Google ‘UNSC Resolution 242’ [nghị quyết 242 của Hội đồng Bảo An LHQ] và văn bản hiện lên,” ông nói. Powell giải thích rằng với mỗi năm trôi qua, ông thấy mình làm ngày càng nhiều việc tìm kiếm của riêng mình, tại điểm đó một trợ lí báo chí của ông nhận xét, “Phải, bây giờ ông không còn đi hỏi thông tin nữa. Ông đã có thông tin rồi. Ông đi hỏi về hành động.”

Powell, một cựu thành viên HĐQT của AOL, cũng thường xuyên dùng e-mail để tiếp xúc với các bộ trưởng ngoại giao khác, và theo một trong các trợ lí của ông, giữ quan hệ nhắn tin ngay lập tức liên tục với bộ trưởng bộ ngoại giao Anh, Jack Straw, ở các cuộc gặp thượng đỉnh, cứ như họ là một cặp sinh viên đại học. Nhờ điện thoại di động và công nghệ không dây, Powell nói, không bộ trưởng ngoại giao nào có thể chạy và ẩn nấp khỏi ông. Ông nói ông đã tìm bộ trưởng bộ ngoại giao Nga tuần trước. Đầu tiên ông đã theo dõi và gọi được ông ta trên điện thoại di động của ông ta ở Moscow, rồi sau đó trên điện thoại di động của ông ta ở Iceland, và sau đó trên điện thoại di động của ông ta ở Viên Chăn, Lào. “Chúng tôi

có số điện thoại di động của mỗi người," Powell nói về các bộ trưởng ngoại giao đồng nghiệp của mình.

Điểm mà tôi lấy ra từ tất cả điều này là khi thế giới trở nên phẳng, các cơ cấu thứ bậc không chỉ được làm phẳng bởi những kẻ nhỏ có khả năng hành động lớn. Chúng cũng được san phẳng bằng những người quan trọng có thể hành độc thực sự nhỏ - theo nghĩa rằng họ có khả năng tự mình làm nhiều thứ hơn nhiều. Nó thực sự trúng tôi khi cố vấn báo chí trẻ của Powell, một thiếu nữ trẻ, dẫn tôi xuống từ văn phòng của ông và nhận xét dọc đường rằng do có e-mail, Powell có thể nắm chặt cô và thủ trưởng cô bất cứ lúc nào thông qua BlackBerrys của họ- và ông đã làm thế.

"Tôi không thể thoát khỏi gã này," cô nói đùa về các chỉ dẫn e-mail liên tục của ông. Nhưng trong lời thì thầm tiếp cô nói thêm rằng cuối tuần trước, cô đang mua hàng ở phố với vài người bạn khi cô nhận một tin nhắn tức thì từ Powell yêu cầu cô làm công vụ nào đó. "Các bạn tôi đều bị ấn tượng," cô nói. "Bé đây, và tôi đang nói chuyện với bộ trưởng bộ ngoại giao!"

Đấy là cái xảy ra khi bạn di chuyển từ một thế giới dọc (mệnh lệnh và chỉ huy) sang một thế giới phẳng, ngang hơn nhiều (kết nối và cộng tác). Thủ trưởng của bạn có thể làm việc của ông và việc của bạn. Ông ta có thể là thư kí quốc gia [secretary of state: bộ trưởng ngoại giao] và là thư kí riêng của mình. Ông ta có thể cho bạn các chỉ dẫn ban ngày hay đêm. Như thế bạn chẳng bao giờ ở ngoài cả. Bạn luôn luôn ở trong. Vì thế bạn luôn luôn mở. Các sếp, nếu họ thích, có thể cộng tác trực tiếp hơn với nhiều nhân viên của họ hơn từng có trước đây - bất luận họ là ai hay họ ở đâu trong bộ máy thứ bậc. Nhưng các nhân viên sẽ cũng phải làm việc cật lực hơn nhiều để am hiểu hơn các sếp của họ. Ngày nay có nhiều cuộc nói chuyện giữa các sếp và nhân viên bắt đầu như thế này: "Tôi biết rồi! Tôi đã tự Google lấy. Bây giờ tôi làm gì với nó?" Hãy sắp xếp lại điều đó.

NHIỀU RỐI LOẠN BẢN SẮC

Không chỉ có các cộng đồng và các công ty là có nhiều bản sắc cần phải sắp xếp lại trong một thế giới phẳng. Các cá nhân cũng vậy. Trong một thế giới phẳng, những sự căng thẳng giữa các bản sắc của chúng ta với tư cách những người tiêu dùng, người làm công, công dân, người đóng thuế, và cổ đông sẽ trở nên xung đột ngày càng gay gắt hơn.

"Ở thế kỉ mười chín," nhà tư vấn kinh doanh Michael Hammer nói, "xung đột lớn đã là giữa lao động và vốn [tư bản]. Bây giờ nó là giữa khách hàng và người lao động, và công ty là gã ở giữa. Người tiêu dùng quay sang công ty và nói, 'Bán cho tôi nhiều với ít [tiền] hơn.'Và sau đó các công ty quay sang những người làm công và nói, 'Nếu chúng ta không bán cho họ nhiều hơn với ít [tiền] hơn, chúng ta gặp rắc rối. Tôi không thể bảo đảm cho bạn một việc làm và một uỷ viên công đoàn không thể đảm bảo cho bạn một việc làm, chỉ có khách hàng mới có thể'."

The New York Times tường thuật (1-11-2004) rằng Wal-Mart chi khoảng 1,3 tỉ trong số 256 tỉ $ doanh thu của nó năm 2003 cho chăm sóc sức khoẻ nhân viên, để bảo hiểm cho khoảng 537.000 người, hay khoảng 45 phần trăm lực lượng lao động của nó. Đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Wal-Mart, Costco Wholesale, tuy vậy, bảo hiểm 96 phần trăm nhân viên làm việc toàn thời hay bán thời đủ tư cách của nó. Nhân viên Costco có đủ tư cách với bảo hiểm y tế sau ba tháng làm việc toàn thời hay sáu tháng làm việc nửa thời gian. Tại Wal-Mart, hầu hết người làm việc toàn thời phải đợi sáu tháng để trở thành đủ tư cách, còn những người làm việc bán thời là không đủ tư cách trong ít nhất hai năm. Theo Times, nhân viên toàn thời ở Wal-Mart kiếm được khoảng 1.200 $ một tháng, hay 8$ một giờ. Wal-Mart yêu cầu người lao động góp 33 phần trăm chi phí của các phúc lợi của họ, và nó dự tính giảm đóng góp đó của nhân viên xuống 30 phần trăm. Các sơ đồ chăm sóc sức khoẻ do Wal-Mart tài trợ có phí bảo hiểm hàng tháng cho bảo hiểm gia đình trải ở mức cao đến 264$ và các chi phí từ tiền túi cao đến 13.000$ trong một số trường hợp, và các chi phí y tế như vậy làm cho đảm bảo sức khoẻ là không thể có đủ sức ngay cả với nhiều nhân viên Wal-Mart những người được bảo hiểm, tờ Times nói.
Nhưng cùng bài báo tiếp tục nói thế này: "Nếu có bất cứ nơi nào mà chi phí lao động của Wal-Mart được ủng hộ, đó là Wall Street, nơi Cosco bị các nhà phân tích cho đòn đau khi nói

rằng chi phí lao động của nó là quá cao." Wal-Mart đã bỏ đi nhiều mỡ và ma sát hơn Cosco, công ty vẫn để lại nhiều hơn, bởi vì nó cảm thấy một nghĩa vụ khác với những người lao động của mình. Lãi gộp trước thuế của Cosco chỉ là 2,7 phần trăm doanh thu, ít hơn một nửa của lãi gộp 5,5 phần trăm của Wal-Mart.

Người mua hàng Wal-Mart trong tất cả chúng ta muốn giá càng thấp càng tốt, với tất cả những người trung gian, mỡ, và ma sát bị loại bỏ. Và cổ đông Wal-Mart trong chúng ta muốn Wal-Mart loại bỏ không thương tiếc mỡ và ma sát trong chuỗi cung của nó và trong các gói phúc lợi nhân viên của nó, để vỗ béo lợi nhuận của công ty. Nhưng người lao động Wal-Mart trong chúng ta căm ghét lương và gói phúc lợi nó chào cho các nhân viên mới làm việc. Và công dân Wal-Mart trong chúng ta biết rằng vì Wal-Mart, công ty lớn nhất ở nước Mĩ, không bảo hiểm y tế cho tất cả nhân viên của nó, một số trong số họ sẽ chỉ đến khu cấp cứu của bệnh viện địa phương và cuối cùng những người đóng thuế sẽ phải trả hoá đơn. Tờ Times tường thuật rằng một khảo sát của các quan chức Georgia thấy rằng "hơn 10.000 trẻ em của các nhân viên Wal-Mart trong chương trình sức khoẻ của bang cho trẻ em tốn gần 10 triệu $ tiền của những người đóng thuế hàng năm." Tương tự, nó nói, một "bệnh viện Bắc Carolina thấy rằng 31 phần trăm của 1.900 bệnh nhân nói họ là nhân viên Wal-Mart nhờ cậy đến Medicaid, còn thêm 16 phần trăm nữa không có bảo hiểm gì cả."

Trong cuốn sách, Bán non Phụ nữ: Cuộc Chiến đấu Bước Ngoặt vì các Quyền của Người Lao động tại Wal-Mart, nhà báo Liza Featherstone theo đuổi vụ kiện phân biệt đối xử phụ nữ khổng lồ chống lại Wal-Mart. Trong một phỏng vấn với Salon.com về cuốn sách (22-11-2004), bà đưa ra điểm quan trọng sau: "Những người đóng thuế Mĩ góp thêm vào để trả cho nhiều nhân viên Wal-Mart toàn thời bởi vì họ thường yêu cầu thêm bảo hiểm sức khoẻ, nhà ở công, phiếu thực phẩm – có rất nhiều cách theo đó các nhân viên Wal-Mart không có khả năng tự túc. Đây thật rất mỉa mai, bởi vì Sam Walton được đón nhận như biểu tượng Mĩ về tính tự túc. Thực sự gây lo lắng và bất lương rằng Wal-Mart ủng hộ các ứng cử viên Cộng hoà theo cách họ làm: 80 phần trăm của các khoản đóng góp của công ty họ cho cuộc vận động là cho những người Cộng hoà. Nhưng những người Cộng hoà có xu hướng không ủng hộ các loại chương trình hỗ trợ công mà Wal-Mart phụ thuộc vào. Phải chăng, Wal-Mart

phải vận động cho bảo hiểm sức khoẻ quốc gia. Họ chí ít phải thừa nhận rằng bởi vì họ không có khả năng cung cấp những thứ này cho nhân viên của họ, chúng ta phải có một nhà nước phúc lợi chung hơn."

Khi bạn sắp xếp và cân nhắc nhiều bản sắc của bạn- người tiêu dùng, người làm công, công dân, người đóng thuế, cổ đông - bạn phải quyết định: Bạn thích cách tiếp cận Wal-Mart hay Costco? Đây sẽ là một vấn đề chính trị quan trọng trong một thế giới phẳng: Bạn muốn các công ty trở nên phẳng chỉ đến thế nào khi bạn tính hết các bản sắc khác nhau của bạn? Bởi vì khi bạn bỏ người trung gian ra khỏi công việc kinh doanh của bạn, khi bạn làm phẳng hoàn toàn chuỗi cung của mình, bạn cũng vứt bỏ luôn một yếu tố nhân đạo nhất định khỏi đời sống.

Cùng câu hỏi áp dụng cho chính phủ. Bạn muốn chính phủ phẳng đến đâu? Bao nhiêu ma sát bạn muốn chính phủ dỡ bỏ, qua phi điều tiết, để cho các công ty cạnh tranh dễ hơn trên Hành tinh Phẳng?

Nghị sĩ Rahm Emanuel, một đảng viên Dân chủ Illinois cựu cố vấn cấp cao cho Tổng thống Clinton, nói, "Khi tôi phục vụ ở Nhà Trắng, chúng tôi đã hợp lí hoá quá trình chấp thuận thuốc của FDA để đáp lại các mối quan tâm về bản tính phức tạp của nó. Chúng tôi đã đi các bước đó với một mục tiêu trong đầu: đưa thuốc ra thương trường nhanh hơn. Kết quả, tuy vậy, đã là mối quan hệ cánh hẩu giữa cơ quan thực phẩm và dược, FDA, và công nghiệp dược, gây rủi ro cho sức khoẻ cộng đồng. Sự thất bại của thuốc Vioxx [thuốc chống kích động bị phát hiện dẫn đến tăng rủi ro truỵ tim và đau tim] cho thấy mức độ mà sự an toàn dược phẩm đã có một bước lùi đối với chấp nhận nhanh. Một điều trần ở Thượng Viện mới đây về Vioxx đã nhắc đến các thiếu sót lớn được tiết lộ về khả năng của FDAđể loại bỏ các dược phẩm nguy hiểm khỏi thương trường."*

Với tư cách người tiêu dùng chúng ta muốn các dược phẩm rẻ nhất mà chuỗi cung toàn cầu có thể chào, nhưng với tư cách công dân chúng ta muốn và cần chính phủ giám sát và điều tiết chuỗi cung, cho dù nó có nghĩa là duy trì hay đưa thêm ma sát.

Hãy sắp xếp lại điều đó.

AI SỞ HỮU GÌ?

Cái gì đó khác chắc chắn sẽ phải được sắp xếp lại trong một thế giới phẳng: Ai sở hữu cái gì? Chúng ta xây dựng các rào cản pháp lí thế nào để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của nhà đổi mới để anh ta hay cô ta có thể thu về các lợi ích tài chính và tái đầu tư lợi nhuận đó vào một đổi mới mới? Và từ phía bên kia, chúng ta giữ các bức tường thế nào cho đủ thấp để khuyến khích chia sẻ quyền sở hữu trí tuệ, điều ngày càng cần phải có để tiến hành đổi mới sắc sảo nhất?
"Thế giới dứt khoát không phẳng khi đi đến xử lí đồng đều về quyền sở hữu trí tuệ," Craig Mundie, tổng giám đốc kĩ thuật của Microsoft, nói. Thật tuyệt vời, ông lưu ý, để có một thế giới nơi một nhà đổi mới duy nhất tự bản thân mình có thể dồn rất nhiều nguồn lực, lập một nhóm các đối tác từ khắp thế giới phẳng, và làm một đột phá thực sự với sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Nhưng kĩ sư đổi mới sáng tạo tuyệt vời đó làm gì, Mundie hỏi, "khi ai đó khác dùng cùng nền và các công cụ thế giới phẳng đó để sao chép và phân phối sản phẩm tuyệt vời của anh ta?" Điều này xảy ra trong giới phần mềm, âm nhạc, và dược phẩm hàng ngày. Và công nghệ bây giờ đang đạt tới một điểm nơi "bạn phải cho rằng chẳng có thứ gì không thể được làm giả một cách nhanh chóng" - từ Microsoft Word đến các cấu kiện máy bay, ông nói thêm. Thế giới càng trở nên phẳng, chúng ta càng cần một hệ thống quản trị toàn cầu theo kịp với mọi hình thức cộng tác hợp pháp và phi pháp.

Chúng ta cũng có thể thấy điều này trong trường hợp luật patent khi nó tiến hoá ở bên trong Hoa Kì. Các công ty có thể làm một trong ba thứ với một đổi mới. Họ có thể patent dụng cụ mà họ sáng chế ra và tự mình bán nó; họ có thể patent nó và cấp license nó cho ai đó khác để sản xuất; và họ có thể patent nó và cấp license-chéo với nhiều công ty khác sao cho tất cả họ có quyền tự do hành động để tạo ra một sản phẩm- như một PC- được sinh ra từ sự hoà trộn nhiều patent khác nhau. Luật patent Mĩ về mặt kĩ thuật là trung lập về điều này. Nhưng cách mà luật dựa trên án lệ được xác lập đã tiến hoá, các chuyên gia bảo tôi, nó dứt khoát thiên vị chống lại cấp license chéo và các dàn xếp khác khuyến khích cộng tác hay quyền tự do hành động cho càng nhiều người chơi càng tốt; nó tập trung hơn vào bảo vệ các quyền của các hãng riêng lẻ để chế tác [theo] các patent riêng của họ. Trong một thế giới

phẳng, các công ty cần một hệ thống khuyến khích cả hai. Cơ cấu pháp lí của bạn càng cổ vũ cấp license chéo và các tiêu chuẩn, bạn càng nhận được nhiều đổi mới cộng tác. PC là sản phẩm của nhiều license chéo giữa công ty có patent về con trỏ và công ty có patent về chuột và màn hình.

Con người phần mềm miễn phí trong tất cả chúng ta không muốn có luật patent nào. Nhưng nhà đổi mới trong tất cả chúng ta muốn một chế độ bảo vệ chống lại sự ăn cắp quyền sở hữu trí tuệ. Nhà đổi mới trong chúng ta cũng muốn các luật patent khuyến khích cấp license chéo với các công ty sẵn sàng trả tiền theo quy định. “Ai sở hữu gì?” chắc chắn nổi lên như một trong những vấn đề chính trị và địa chính trị lôi thôi nhất trong một thế giới phẳng- đặc biệt nếu ngày càng nhiều công ty Mĩ bắt đầu cảm thấy bị ngày càng nhiều công ty Trung Quốc lừa gạt. Nếu bạn ở trong nghề bán từ ngữ, âm nhạc, hay dược phẩm và bạn không lo bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, thì bạn là người vô tâm.

Và trong khi bạn đang sắp xếp lại điều đó, hãy sắp xếp lại cả điều này nữa. Ngày 13-11-2004, Lance Cpl. Justin M. Ellsworth, hai mươi tuổi, bị bom chết bên đường trong một cuộc tuần tra ở Iraq. Ngày 21-12-2004, hãng AP tường thuật rằng gia đình anh đòi Yahoo! cho họ mật khẩu đối với tài khoản e-mail của đứa con đã chết của họ để họ có thể truy cập đến tất cả e-mail của anh, kể cả các bức thư đến và từ những người khác. “Tôi muốn có thể tưởng nhớ đến nó bằng lời của nó. Tôi biết nó đã nghĩ nó làm cái nó phải làm. Tôi muốn có cái đó cho tương lai,” John Ellsworth, bố của Justin, nói với AP. “Đó là thứ cuối cùng tôi có từ con tôi.” Chúng ta chuyển vào một thế giới nơi ngày càng nhiều truyền thông là ở dạng các bit di chuyển trên không gian điều khiển và được lưu trữ trên các máy chủ nằm trên khắp thế giới. Không chính phủ nào kiểm soát vương quốc điều khiển này. Như thế câu hỏi là: Ai sở hữu các bit của bạn khi bạn chết? AP tường thuật rằng Yahoo! đã từ chối mật khẩu của con họ đối với gia đình Ellsworth, trích dẫn sự thực rằng chính sách của Yahoo! buộc phải xoá tất cả các tài khoản không hoạt động trong chín mươi ngày và sự thực rằng tất cả người dùng Yahoo! đều đồng ý khi đăng nhập rằng các quyền với ID hay nội dung tài khoản của một hội viên chấp dứt khi chết. “Trong khi chúng tôi đồng cảm với bất cứ gia đình đau buồn nào, các tài khoản Yahoo! và bất cứ nội dung nào trong đó là không thể chuyển giao được”

ngay cả sau khi chết, Karen Mahon, một phát ngôn viên của Yahoo! nói với AP. Khi chúng ta thoát khỏi ngày càng nhiều giấy tờ và truyền thông qua ngày càng nhiều dạng thức được số hoá, tốt hơn bạn hãy sắp xếp trước khi bạn chết, kể cả ý nguyện của bạn, bạn muốn để các bit của mình cho ai, nếu có. Tôi lưu trữ nhiều chương của cuốn sách này trong tài khoản AOL của tôi, cảm thấy nó là an toàn nhất trong không gian điều khiển. Nếu giả như có gì xảy ra với tôi trong khi viết, gia đình tôi và nhà xuất bản chắc đã phải kiệnAOL để cố lấy văn bản này.Ai đó, hãy sắp xếp lại tất cả việc này.

CÁI CHẾT CỦANHỮNG NGƯỜI BÁN HÀNG

Mùa thu năm 2004, tôi đi Minneapolis để thăm mẹ tôi và chạm trán với ba cái thế giới-là-phẳng liên tiếp. Thứ nhất, trước khi tôi dời khỏi nhà ở Washington, tôi quay số 411- số trợ giúp chỉ dẫnvà thử kiếm số điện thoại của một người bạn ở Mineapolis. Một máy tính trả lời và một giọng nói máy tính hỏi tôi đọc tên của người mà tôi hỏi số điện thoại. Vì bất luận lí do gì, tôi đã không thể khiến máy tính nghe tôi một cách chính xác, và nó cứ nói lại với tôi bằng giọng máy tính rằng, "Có phải ông bảo là …?" Tôi phải tuân theo để nói họ tên với một giọng che giấu sự bực tức của mình (khác đi thì máy tính chẳng bao giờ hiểu được tôi). "Không, tôi đã không nói điều đó … Tôi đã nói …" Cuối cùng, tôi được kết nối với một nhân viên, nhưng tôi đã không thích thú sự chạm trán phi ma sát này với thông tin chỉ dẫn. Tôi khao khát ma sát của một con người khác. Có thể rẻ hơn và hiệu quả hơn để có một máy tính phân phát số điện thoại, nhưng với tôi nó chỉ gây thất vọng.

Khi tôi đến Mineapolis, tôi ăn tối với các bạn của gia đình, một trong những người đó đã sống cả đời với tư cách một nhà bán buôn ở miền Trung Tây, bán hàng hoá cho các nhà bán lẻ lớn nhất trong vùng. Ông là một người bán hàng bẩm sinh. Khi tôi hỏi ông có gì mới không, ông thở dài và bảo rằng việc kinh doanh đúng đã không còn như trước kia. Bây giờ mọi thứ được bán với lãi gộp 1 phần trăm, ông giải thích. Không có vấn đề gì. Ông bán chủ yếu các mặt hàng thông dụng cho nên, căn cứ vào khối lượng, ông có thể giải quyết lãi gộp mỏng tanh này. Nhưng cái làm ông bực bội, ông kể, là sự thực rằng ông không còn có tiếp xúc con người với vài khách hàng lớn nhất của ông nữa. Ngay cả hàng hoá thông dụng và hàng giá hạ cũng có các yếu tố phân biệt nào đó cần phải được bán và làm nổi bật. "Bây giờ

mọi thứ đều bằng e-mail," ông nói. "Tôi làm ăn với một cậu bé ở [một trong những nhà bán lẻ lớn nhất quốc gia], và nó bảo, 'Cứ e-mail cho tôi chào hàng của anh.' Tôi chẳng bao giờ gặp nó. Phân nửa thời gian nó chẳng trả lời tôi. Tôi không chắc phải giải quyết với nó ra sao …Ngày xưa, tôi thường ghé qua văn phòng, biếu những người mua vài cái vé Vikings. Chúng tôi đã là bạn hữu… Tommy, ngày nay tất cả cái người ta lo là giá."

May thay, bạn tôi là một doanh nhân thành công và có một loạt doanh nghiệp. Nhưng như tôi suy ngẫm muộn hơn về cái anh ta nói, tôi bị kéo lùi về một cảnh trong tác phẩm Death of a Salesman [Cái Chết của một Người Bán hàng] trong đó Willy Loman nói rằng, không giống đồng nghiệp Charley của anh, anh muốn được "ưa thích." Anh bảo các con mình rằng trong kinh doanh và trong cuộc sống, tính nết, nhân cách, và các mối quan hệ con người là quan trọng hơn sự khéo léo. Willy nói, "Người xuất hiện trong giới kinh doanh, người tạo ra mối quan tâm cá nhân, là người vượt lên. Được quý mến và bạn chẳng bao giờ thiếu."

Không khi thế giới trở nên phẳng. Khó tạo một mối quan hệ con người bằng e-mail và Internet tuôn chảy. Ngày hôm sau, tôi ăn tối với bạn tôi Ken Greer, anh vận hành một công ty media mà tôi sẽ thảo luận chi tiết muộn hơn. Ken có lời than vãn tương tự: Những ngày này rất nhiều hợp đồng đến với các hãng quảng cáo chỉ bán số lượng, không phải bản năng sáng tạo. Rồi Ken nói cái gì đó thực sự trúng đích với tôi: "Cứ như họ cắt sạch mỡ khỏi việc kinh doanh" và biến mọi thứ thành một trò chơi số [lượng]. "Nhưng mỡ là cái cho miếng thịt vị của nó," Ken nói thêm. "Các miếng thịt nạc nhất không có vị rất ngon. Bạn muốn nó có vân với chí ít một chút mỡ."

Quá trình làm phẳng lóc một cách không thương tiếc mỡ ra khỏi việc kinh doanh và cuộc sống, nhưng như Ken lưu ý, mỡ là cái cho cuộc sống hương vị và texture [kết cấu]. Mỡ cũng giữ cho chúng ta ấm.

Phải, người tiêu dùng trong chúng ta muốn giá Wal-Mart, với tất cả mỡ bị lóc đi. Nhưng người làm công trong chúng ta muốn một chút mỡ trên xương, theo cách Costco làm, sao cho nó có thể đảm bảo chăm sóc sức khoẻ cho hầu hết nhân viên của nó, hơn là chỉ ít hơn

một nửa, như Wal-Mart làm. Nhưng cổ đông trong chúng ta muốn lãi gộp của Wal-Mart, không phải của Costco. Nhưng công dân trong chúng ta muốn phúc lợi của Costco, hơn là của Wal-Mart, vì sự chênh lệch cuối cùng xã hội có thể phải trả. Người tiêu dùng trong tôi muốn hoá đơn điện thoại thấp hơn, nhưng con người trong tôi cũng muốn nói chuyện với một nhân viên khi tôi gọi 411. Phải, bạn đọc trong tôi thích lướt Net và đọc các blogger, nhưng công dân trong tôi cũng muốn một vài trong số các blogger đó có một biên tập viên, hay một người trung gian, để bảo họ hãy kiểm tra một số sự thực mà họ viết một lần nữa trước khi họ bấm nút Send và nói với toàn thế giới cái gì đó sai hay không ngay thẳng. Căn cứ vào các tình cảm và áp lực mâu thuẫn nhau này, có khả năng ở đây cho hoạt động chính trị Mĩ xốc lại hoàn toàn- với người lao động và các lợi ích công ty tổ chức lại mình vào các phái khác nhau. Hãy nghĩ về: Những người bảo thủ xã hội từ cánh hữu của Đảng Cộng hoà, những người không thích toàn cầu hoá hay hội nhập sát hơn với thế giới bởi vì nó mang lại quá nhiều người nước ngoài và tập quán văn hoá nước ngoài vào Mĩ, có thể đứng cùng với các nghiệp đoàn từ cánh tả của Đảng Dân chủ, những người không thích toàn cầu hoá vì cách nó tạo thuận tiện cho outsourcing và offshoring công ăn việc làm. Họ có thể được gọi là Đảng Tường và chiến đấu cho nhiều ma sát và mỡ hơn ở mọi nơi. Hãy đối mặt với nó: Các nhà bảo thủ văn hoá thuộc đảng Cộng hoà có nhiều điểm chung hơn nhiều với các công nhân thép ở Youngstown, Ohio, các nông dân ở nông thôn Trung Quốc, và các giáo sĩ hồi giáo ở trung tâm Saudi Arabia, những người cũng thích nhiều tường hơn, so với các nhà ngân hàng đầu tư ở Wall Street hay các công nhân dịch vụ gắn với nền kinh tế toàn cầu ở PaloAlto, những người đã trở nên giàu có bởi sự làm phẳng thế giới.

Trong khi đó, cánh kinh doanh của Đảng Cộng hoà, tin vào thương mại tự do, phi điều tiết, hội nhập hơn, và thuế thấp - tất cả mọi thứ có thể làm phẳng thế giới thậm chí còn nhiều hơn- có thể đi đến đứng cùng với những người tự do xã hội của Đảng Dân chủ, nhiều trong số họ là những người lao động trong ngành dịch vụ toàn cầu ở Bờ Đông hay Bờ Tây. Tham gia với họ cũng có thể là những người lao động ở Hollywood và ngành giải trí. Tất cả họ là những người được lợi to lớn từ thế giới phẳng. Họ có thể được gọi là Đảng Web, mà nền tảng chính của họ là thúc đẩy hơn sự hội nhập toàn cầu. Nhiều cư dân ở Manhattan và Palo Alto có nhiều lợi ích chung với người dân Thượng Hải hay Bangalore hơn là họ có với

dân cư Youngstown hay Topeka. Tóm lại, trong một thế giới phẳng, chúng ta chắc sẽ thấy nhiều nhà tự do xã hội, các công nhân cổ trắng ngành dịch vụ toàn cầu, và loại Wall Street tụ hợp với nhau, và nhiều nhà bảo thủ xã hội, công nhân cổ trắng ở nghành dịch vụ địa phương và các nghiệp đoàn lao động tụ hợp với nhau.

Độc giả của Passion of the Christ [Nỗi khổ hình của chúa Christ] sẽ ở trong cùng [chiến] hào với các Teamster và AFL-CIO [Phong trào nghiệp đoàn Mĩ], trong khi những người tự do Hollywood và Wall Street và cánh You've Got Mail [Bạn có Mail] sẽ ở trong cùng [chiến] hào với các công nhân công nghệ cao của Silicon Valley và các nhà cung cấp dịch vụ toàn cầu ở Manhattan và San Fransisco. Nó sẽ là Mel Gibson và Jimmy Hoffa Jr. đối lại với Bill Gates và Meg Ryan.

Trong thế giới phẳng hoạt động chính trị ngày càng gồm việc hỏi các giá trị nào, ma sát nào, và mỡ nào đáng được duy trì – cái nào, dùng từ ngữ của Marx, phải được giữ vững chắc – vài những cái nào phải để cho tan thành mây khói. Các nước, các công ty, và các cá nhân sẽ có khả năng cho các câu trả lời thông minh đối với các câu hỏi này chỉ nếu họ hiểu bản chất thực và kết cấu (texture) của sân chơi toàn cầu và nó khác sân chơi đã tồn tại trong kỉ nguyên Chiến Tranh Lạnh và trước đó. Và các nước, các công ty, và các cá nhân sẽ có khả năng đưa ra những lựa chọn chính trị đúng đắn chỉ nếu họ nhận thức đầy đủ sân chơi được san phẳng và hiểu tất cả các công cụ mới sẵn có bây giờ đối với họ để cộng tác và cạnh tranh trên đó. Tôi hi vọng cuốn sách này sẽ tạo một khung khổ có sắc thái cho cuộc tranh luận chính trị vô cùng quan trọng này và cho sự sắp xếp vĩ đại vừa mới quanh đây.

Cho mục đích đó, ba mục tiếp theo xem xét sự làm phẳng thế giới và ba sự hội tụ sẽ ảnh hưởng ra sao đến những người Mĩ, các nước đang phát triển, và các công ty.

Hãy chuẩn bị tinh thần: Bây giờ bạn sắp bước vào thế giới phẳng.

Mĩ và thế giới phẳng

Năm: Mĩ và tự do thương mại Ricardo vẫn còn đúng?

Với tư cách một người Mĩ luôn tin vào các giá trị của tự do thương mại, tôi đã có một câu hỏi quan trọng để trả lời sau chuyến đi Ấn Độ của tôi: Tôi vẫn phải tin vào tự do thương mại trong một thế giới phẳng? Đây đã là một vấn đề cần sắp xếp lại ngay lập tức – không chỉ bởi vì nó trở hành vấn đề nóng bỏng trong cuộc vận động bầu cử tổng thống năm 2004 mà cũng bởi vì toàn bộ quan điểm của tôi về thế giới phẳng sẽ phụ thuộc vào cách nhìn của tôi về tự do thương mại. Tôi biết rằng tự do thương mại không nhất thiết có lợi cho mọi người Mĩ, và rằng xã hội chúng ta sẽ phải giúp những người bị nó gây thiệt hại. Nhưng với tôi câu hỏi then chốt đã là: Tự do thương mại sẽ có lợi cho nước Mĩ như một tổng thể khi thế giới trở nên phẳng đến mức rất nhiều người có thể cộng tác, và cạnh tranh với các con tôi? Có vẻ là rất nhiều việc làm sẽ có đủ cho mọi người. Phải chăng cá nhân những người Mĩ sẽ khấm khá hơn nếu chính phủ của chúng ta dựng một số bức tường và cấm một số outsourcing và offshoring?

Lần đầu tiên tôi vật lộn với vấn đề này khi làm film thời sự Discovery Times ở Bangalore. Một hôm chúng tôi đến khu Infosys khoảng 5 giờ chiều- đúng khi các công nhân call center của Infosys tràn vào khu để làm ca đêm bằng đi bộ, minibus, và xe máy, trong khi nhiều kĩ sư cao cấp hơn đang đi ra vào cuối ca ban ngày. Nhóm làm film và tôi đứng ở cổng và ngắm dòng sông người được đào tạo này chảy vào và chảy ra, nhiều người trò chuyện sinh động. Tất cả đều có vẻ cứ như họ đạt 1.600 điểm ở các [kì thi] SAT của họ, và tôi cảm thấy sự bật mở óc tưởng tượng bất thình lình đến với tôi.

Đầu tôi đơn giản liên tục bảo tôi, "Ricardo đúng, Ricardo đúng, Ricardo đúng." David Ricardo (1772-1823) là kinh tế gia Anh đã phát triển lí thuyết tự do thương mại về ưu thế so sánh, lí thuyết cho rằng nếu mỗi quốc gia chuyên sản xuất các hàng hoá mà nó có ưu thế

so sánh về chi phí và sau đó trao đổi với các quốc gia khác để lấy các mặt hàng mà họ chuyên sản xuất, thì sẽ có lợi toàn bộ trong thương mại, và mức thu nhập toàn bộ sẽ phải tăng trong mỗi quốc gia buôn bán. Như thế nếu tất cả dân kĩ thuật Ấn Độ này làm cái mà họ có ưu thế so sánh của họ và sau đó quay sang và dùng thu nhập của họ để mua tất cả các sản phẩm từ Mĩ mà chúng ta có ưu thế so sánh - từ Kính Corning đến Microsoft Windows - cả hai nước chúng ta sẽ được lợi, cho dù một số cá nhân người Ấn Độ hay Mĩ có thể phải chuyển việc làm trong quá độ. Và ta có thể thấy bằng chứng về lợi ích chung này trong sự gia tăng đột ngột về xuất khẩu và nhập khẩu giữa Hoa Kì và Ấn Độ trong các năm vừa qua.

Nhưng mắt tôi tiếp tục nhìn tất cả các zippie Ấn Độ này và bảo tôi cái gì đó khác: "Ôi, Trời ơi, họ rất đông, và tất cả họ có vẻ rất nghiêm túc, rất háo hức làm việc. Và họ cứ tiếp tục đến, hết làn sóng này đến làn sóng khác. Làm thế quái nào lại có thể là tốt cho các con gái tôi và hàng triệu thanh niên Mĩ khác khi những người Ấn Độ này có thể làm cùng công việc như chúng có thể làm vì một phần nhỏ của lương?"

Khi Ricardo viết, hàng hoá đã có thể trao đổi được, nhưng phần lớn công việc trí tuệ và các dịch vụ thì không. Đã không có cáp quang dưới đáy biển để khiến việc làm trí tuệ có thể trao đổi được giữa Mĩ và Ấn Độ vào khi đó. Đúng khi tôi bị nỗi lo kích động, nữ phát ngôn viên của Infosys tháp tùng tôi tình cờ kể rằng năm ngoái Infosys Ấn Độ đã nhận được "một triệu đơn xin việc" từ những người Ấn Độ trẻ cho chín ngàn chỗ làm việc kĩ thuật.

Chúc một ngày tốt lành.

Tôi gắng sức hiểu cảnh này là thế nào. Tôi không muốn thấy bất cứ người Mĩ nào mất việc làm của mình do cạnh tranh nước ngoài hay do đổi mới công nghệ. Tôi chắc chắn không muốn mất việc làm của mình. Khi bạn mất việc làm, tỉ lệ thất nghiệp không là 5,2 phần trăm; nó là 100 phần trăm. Không cuốn sách nào về thế giới phẳng có thể là chân thật nếu không thừa nhận những lo ngại như vậy, hay thừa nhận rằng có tranh luận nào đó giữa các nhà kinh tế về liệu Ricardo có còn đúng không.

Sau khi nghe các lí lẽ cả hai bên, tuy vậy, tôi đi đến nơi mà tuyệt đại đa số các nhà kinh tế đi đến – Ricardo vẫn đúng và nhiều người dân Mĩ sẽ khấm khá hơn nếu chúng ta không

dựng các rào cản đối với outsourcing, xâu chuỗi cung, và offshoring so với nếu chúng ta dựng. Thông điệp đơn giản của chương này là ngay cả khi thế giới trở nên phẳng, nước Mĩ như một tổng thể sẽ được lợi nhiều hơn bằng bám vào các nguyên lí tự do thương mại, như nó đã luôn bám vào, hơn là thử dựng các bức tường.

Lí lẽ chính của trường phái chống-outsourcing là, trong một thế giới phẳng, không chỉ hàng hoá có thể trao đổi được, mà nhiều dịch vụ cũng đã trở nên có thể trao đổi được. Bởi vì sự thay đổi này, Mĩ và các nước đã phát triển khác có thể phải đương đầu với một sự suy sụp tuyệt đối, chứ không chỉ suy sụp tương đối, về sức mạnh kinh tế và mức sống trừ phi họ đi đến chính thức bảo vệ các việc làm nhất định khỏi sự cạnh tranh nước ngoài. Như thế nhiều người chơi mới không thể gia nhập nền kinh tế toàn cầu- trong các lĩnh vực dịch vụ và trí tuệ mà bây giờ do những người Mĩ, u Châu, và Nhật Bản chế ngự- mà lương không được dàn xếp ở một cân bằng mới, thấp hơn, trường phái này lập luận.

Lí lẽ phản bác chủ yếu từ những người chủ trương tự do-thương mại/outsourcing là, trong khi có thể có pha quá độ trong các lĩnh vực nhất định, trong đó lương bị giảm, không có lí do nào để tin rằng sự xuống dốc này sẽ là vĩnh cửu hay toàn bộ, chừng nào cái bánh toàn cầu vẫn tiếp tục tăng. Để gợi ý rằng sẽ thế, là đi viện dẫn đến cái gọi là lí thuyết dư thừa lao động- khái niệm rằng có một cục công việc cố định trên thế giới và rằng một khi tổng số công việc đó được hoặc những người Mĩ hay Ấn Độ hay Nhật ngoạm mất, thì sẽ không còn việc làm nào nữa để đủ cho mỗi người. Nếu bây giờ chúng ta có miếng lớn nhất về việc làm, và rồi những người Ấn Độ kiến nghị làm cùng việc đó với ít tiền hơn, họ sẽ có miếng to hơn, và chúng ta sẽ có ít hơn, lí lẽ này tiếp diễn đại loại như thế.

Lí do chủ yếu mà lí thuyết dư thừa lao động là sai, là nó dựa trên giả thiết rằng tất cả mọi thứ cần được đầu tư đã được đầu tư, và rằng vì thế cạnh tranh kinh tế là một trò chơi có tổng bằng zero, một cuộc đấu tranh trên một cục cố định. Giả thiết này bỏ qua sự thực rằng tuy việc làm nhiều khi bị mất với số lượng lớn – do outsourcing hay offshoring - bởi các công ty lớn riêng lẻ, và sự mất mát này thường tạo thành các tin hàng đầu, năm, mười, và hai mươi việc làm mới cũng được tạo ra bởi các công ty nhỏ mà bạn không thể thấy. Thường cần đến một bước nhảy vọt về niềm tin để tin rằng điều đó xảy ra. Nhưng nó đang

xảy ra. Nếu giả như không, tỉ lệ thất nghiệp của Mĩ sẽ cao hơn mức 5 phần trăm hiện nay rất nhiều. Lí do nó đang xảy ra là khi việc làm dịch vụ cấp thấp và chế tác di chuyển khỏi châu Âu, Mĩ và Nhật Bản sang Ấn Độ, Trung Quốc và Đế chế Soviet trước đây, cái bánh toàn cầu không chỉ tăng lên lớn hơn- bởi vì nhiều người hơn có nhiều thu nhập hơn để chi tiêu- nó cũng trở nên phức tạp hơn, do nhiều việc làm mới, và nhiều chuyên ngành mới được tạo ra.

Hãy để tôi minh hoạ điều này bằng một thí dụ đơn giản. Hãy tưởng tượng rằng chỉ có hai nước trên thế giới- Mĩ và Trung Quốc. Và hãy tưởng tượng rằng nền kinh tế Mĩ chỉ có 100 người. Trong 100 người đó, có 80 công nhân tri thức được đào tạo tốt và 20 công nhân có kĩ năng thấp ít được đào tạo. Bây giờ tưởng tượng rằng thế giới trở nên phẳng và Mĩ tham gia thoả thuận tự do thương mại với Trung Quốc, nước có 1.000 người nhưng là một nước kém phát triển. Như thế ngày nay Trung Quốc chỉ có 80 người lao động tri thức được đào tạo tốt trong số 1.000 đó, và có 920 người lao động có kĩ năng thấp. Trước khi Mĩ tham gia thoả ước thương mại tự do với Trung Quốc, đã chỉ có 80 công nhân tri thức trên thế giới của nó. Bây giờ có 160 trên thế giới hai nước. Các công nhân tri thức Mĩ cảm thấy như họ có nhiều cạnh tranh hơn, và đúng thế. Song nếu bạn nhìn vào phần thưởng mà họ theo đuổi, bây giờ là một thị trường mở rộng hơn nhiều và phức tạp hơn nhiều. Nó đi từ một thị trường gồm 100 người thành một thị trường gồm 1100 người, với nhiều nhu cầu và đòi hỏi hơn. Như thế sẽ là tình thế thắng-thắng cho cả các công nhân tri thức Mĩ và Trung Quốc.

Chắc chắn, một số công nhân tri thức ở Mĩ có thể phải di chuyển theo chiều ngang sang các việc làm trí tuệ khác, bởi vì cạnh tranh từ Trung Quốc. Nhưng với một thị trường lớn và phức tạp thế, bạn có thể chắc chắn rằng các việc làm tri thức mới sẽ mở ra với đồng lương tử tế cho bất cứ ai giữ được kĩ năng của mình. Cho nên đừng lo về các công nhân tri thức của chúng ta hay công nhân tri thức Trung Quốc. Họ cả hai đều làm ăn tốt với thị trường lớn hơn này.

"Anh muốn nói gì với đừng lo?" bạn hỏi. "Làm sao chúng ta giải quyết sự thực rằng tám mươi công nhân tri thức đó từ Trung Quốc sẽ sẵn lòng làm việc với ít đến vậy so với tám mươi công nhân tri thức từ Mĩ? Sự khác biệt này được giải quyết ra sao?"

Nó không xảy ra một sớm một chiều, như thế một số công nhân tri thức Mĩ có thể bị ảnh hưởng trong quá độ, nhưng ảnh hưởng sẽ không dài lâu. Paul Romer chuyên gia về kinh tế mới của Stanford lập luận, đây là cái bạn cần hiểu: Lương của các công nhân tri thức Trung Quốc đã rất thấp, tuy kĩ năng của họ đã có thể bán được một cách toàn cầu như kĩ năng của các đồng nghiệp Mĩ, bởi vì họ đã bị mắc kẹt ở bên trong một nền kinh tế bị đè nén. Hãy tưởng tượng một chuyên gia máy tính hay nhà phẫu thuật não Bắc Triều Tiên được trả ít đến thế nào ở bên trong nhà tù khổng lồ đó của một quốc gia! Nhưng khi nền kinh tế Trung Quốc mở ra với thế giới và được cải cách, lương của các công nhân tri thức Trung Quốc sẽ tăng lên mức lương Mĩ/thế giới. Lương của chúng ta sẽ không tụt xuống mức của một nền kinh tế bị đè nén, bị tường bao. Bạn có thể thấy điều này xảy ra rồi ở Bangalore, nơi cạnh tranh vì các nhà viết phần mềm Ấn Độ đã nhanh chóng đẩy lương của họ tiến đến mức Mĩ/u Châu- sau các thập niên tiều tuỵ khi nền kinh tế Ấn Độ bị đóng. Đó là vì sao những người Mĩ phải làm tất cả cái họ có thể để thúc đẩy cải cách nhiều hơn và nhanh hơn ở Ấn Độ và Trung Quốc.

Phải lo, tuy vậy, về 20 người Mĩ có kĩ năng thấp, những người bây giờ phải cạnh tranh trực tiếp hơn với 920 người Trung Quốc có kĩ năng thấp. Một lí do cho 20 người Mĩ có kĩ năng thấp đã được trả lương tử tế trước kia là, so với 80 người Mĩ có kĩ năng, họ đã không nhiều đến thế. Mỗi nền kinh tế cần lao động chân tay kĩ năng thấp nào đó. Nhưng bây giờ Trung Quốc và Mĩ đã kí hiệp ước thương mại tự do, tổng cộng có 940 công nhân kĩ năng thấp và 160 công nhân tri thức trong thế giới hai nước của chúng ta. Những công nhân Mĩ có kĩ năng thấp đó những người làm các công việc có thể thay thế được – các công việc dễ di chuyển sang Trung Quốc- sẽ có vấn đề. Không có sự phủ nhận điều này. Lương của họ chắc chắn bị giảm. Để duy trì hay cải thiện mức sống của họ, họ sẽ phải di chuyển dọc chứ không phải theo chiều ngang. Họ sẽ phải cập nhật sự đào tạo của họ và cập nhật các kĩ năng trí tuệ của họ sao cho họ có thể chiếm một trong những việc làm mới chắc chắn được tạo ra trong thị trường Hoa Kì-Trung Quốc được mở rộng nhiều. (Trong chương 8 tôi sẽ nói về nghĩa vụ của xã hội chúng ta để đảm bảo rằng mỗi người có cơ hội để kiếm các kĩ năng đó.)

Như Romer lưu ý, ta biết từ lịch sử của chính nước mình là, một sự gia tăng về công nhân tri thức không nhất thiết dẫn đến một sự giảm lương của họ theo cách xảy ra với công

nhân kĩ năng thấp. Từ các năm 1960 đến các năm 1980, cung về công nhân có đào tạo đại học đã tăng đột ngột, thế nhưng lương của họ còn tăng nhanh hơn. Bởi vì khi chiếc bánh lớn lên về kích thước và độ phức tạp, nhu cầu của người dân cũng vậy, và điều này làm tăng cầu về những người có khả năng làm công việc phức tạp và nhiệm vụ chuyên môn hoá.

Romer giải thích điều này một phần bằng sự thực là "có một sự khác biệt giữa hàng hoá dựa vào ý tưởng và hàng hoá vật lí." Nếu bạn là một công nhân tri thức làm và bán loại sản phẩm nào đó dựa vào ý tưởng – tư vấn hay các dịch vụ tài chính hay âm nhạc hay marketing hay thiết kế hay dược phẩm mới – thị trường càng lớn, ở đó càng có nhiều người mà bạn có thể bán sản phẩm của mình. Và thị trường càng lớn, nó sẽ càng tạo ra nhiều chuyên ngành mới và các [sản phẩm] độc đáo [niche]. Nếu bạn nghĩ ra Windows hay Viagra tiếp sau, bạn có thể có khả năng bán cho mỗi người trên thế giới. Như thế các công nhân dựa vào ý tưởng làm ăn tốt trong toàn cầu hoá, và may thay nước Mĩ như một tổng thể có nhiều công nhân được ý tưởng thúc đẩy hơn bất cứ nước nào trên thế giới.

Nhưng nếu bán lao động chân tay- hay một miếng gỗ hay một tấm thép- giá trị của cái bạn phải bán không nhất thiết tăng khi thị trường mở rộng, và nó có thể giảm, Romer lập luận. Chỉ có ngần ấy nhà máy sẽ mua lao động chân tay của bạn, và có nhiều người bán nó. Cái mà người lao động chân tay phải bán có thể được mua chỉ bởi một nhà máy hay một người tiêu dùng duy nhất tại một thời điểm, Romer giải thích, trong khi cái nhà viết phần mềm hay nhà đổi mới tân dược phải bán – các sản phẩm dựa vào ý tưởng- có thể được bán cho mọi người trên thị trường toàn cầu cùng một lúc. Đó là vì sao Mĩ, như một tổng thể, sẽ làm ăn tốt trong một thế giới phẳng với thương mại tự do- với điều kiện nó tiếp tục cho ra lò các công nhân tri thức những người có khả năng tạo ra các hàng hoá dựa vào ý tưởng có thể được bán trên toàn cầu và là những người có khả năng lấp kín các chỗ làm việc trí tuệ sẽ được tạo ra khi chúng ta không chỉ mở rộng nền kinh tế toàn cầu mà còn kết nối tất cả các quỹ trí tuệ trên thế giới. Có thể có một giới hạn đối với số các việc làm tốt ở nhà máy trên thế giới, nhưng không có giới hạn đối với số việc làm do ý tưởng tạo ra trên thế giới.

Nếu chúng ta đi từ một thế giới có mười lăm công ty dược và mười lăm công ty phần mềm ở Mĩ (tổng cộng ba mươi) và hai công ty dược và hai công ty phần mềm ở Trung Quốc

(tổng cộng bốn) sang một thế giới có ba mươi công ty dược và phần mềm ở Mĩ và ba mươi công ty dược và phần mềm ở Trung Quốc, nó sẽ có nghĩa là có nhiều đổi mới, nhiều việc điều trị, nhiều sản phẩm mới, nhiều sản phẩm độc đáo hơn để chuyên môn hoá, và nhiều người hơn nhiều với thu nhập cao hơn để mua sác sản phẩm đó.

"Cái bánh tiếp tục tăng bởi vì cái có vẻ là ham muốn hôm nay sẽ là nhu cầu ngày mai," Marc Andressen, đồng sáng lập Netscape, người đã giúp làm bừng lên một ngành hoàn toàn mới, thương mại điện tử, bây giờ sử dụng hàng triệu chuyên gia khắp thế giới, các chuyên gia mà việc làm của họ đã thậm chí không hình dung nổi khi Bill Clinton trở thành tổng thống. Tôi đôi khi thích đi các cửa hàng cà phê, nhưng bây giờ Starbucks ở đây, tôi cần cà phê của tôi, và nhu cầu mới đó đã sinh ra một ngành hoàn toàn mới. Tôi đã luôn muốn có khả năng tìm kiếm các thứ, nhưng một khi Google được tạo ra, tôi phải có công cụ tìm kiếm của tôi. Như thế một ngành hoàn toàn mới đã được xây dựng quanh việc tìm kiếm, và Google thuê hàng đống tiến sĩ toán - trước khi Yahoo! hay Microsoft thuê họ. Người ta luôn giả sử rằng bất cứ thứ gì cần được sáng chế ra đã được sáng chế ra rồi. Nhưng nó chưa được.

Andreessen nói, "Nếu bạn tin ham muốn và nhu cầu con người là vô tận, thì có vô số ngành phải được tạo ra, vô số doanh nghiệp để khởi động, và vô số việc làm phải được làm, và nhân tố hạn chế duy nhất là sức tưởng tượng của con người. Thế giới trở nên phẳng và tăng lên đồng thời. Và tôi nghĩ bằng chứng là cực kì rõ ràng: Nếu bạn ngó qua tầm lịch sử, mỗi khi chúng ta có thương mại nhiều hơn, nhiều truyền thông hơn, chúng ta đều có sự thăng tiến lớn về hoạt động kinh tế và mức sống."

Mĩ đã hoà nhập châu Âu và Nhật Bản bị đổ vỡ vào nền kinh tế toàn cầu sau Chiến tranh Thế giới II, với cả châu Âu và Nhật Bản cập nhật mỗi năm kĩ năng chế tác, tri thức, và dịch vụ của họ, thường nhập khẩu và đôi khi ăn cắp các ý tưởng và thiết bị từ Hoa Kì, hệt như Mĩ đã làm với Anh vào cuối các năm 1770. Thế mà trong sáu mươi năm từ Chiến tranh Thế giới II, mức sống của chúng ta đã tăng mỗi thập kỉ, và tỉ lệ thất nghiệp của chúng ta- ngay cả với tất cả sự la ó về outsourcing- chỉ ở mức hơn 5 phần trăm một chút, khoảng nửa tỉ lệ của các nước phát triển nhất Tây u.

"Chúng tôi vừa khởi động một công ty tạo ra 180 việc làm mới ở giữa suy thoái," Andreessen nói, công ty của anh, Opsware, dùng tự động hoá và phần mềm để thay con người trong vận hành trang trại máy chủ khổng lồ ở các nơi hẻo lánh. Bằng tự động hoá các việc làm này, Opsware cho phép các công ty tiết kiệm tiền và giải phóng năng lực trí óc có tài khỏi các nhiệm vụ tương đối vô vị để khởi động việc kinh doanh mới trong các lĩnh vực khác. Bạn phải sợ các thị trường tự do, Andreessen lập luận, chỉ nếu bạn tin rằng bạn sẽ không bao giờ cần tân dược, các phần mềm work flow mới, các ngành mới, các hình thức giải trí mới, các nhà hàng cà phê mới.

"Đúng," anh kết luận, "cần đến một nhảy vọt về niềm tin, dựa vào kinh tế học, để nói rằng sẽ có các thứ mới để làm." Nhưng đã luôn có công việc mới để làm, và không có lí do cơ bản nào để tin tương lai sẽ khác đi. Khoảng 150 năm trước, 90 phần trăm người Mĩ đã làm việc trong các lĩnh vực liên quan đến nông nghiệp. Ngày nay chỉ là 3 hay 4 phần trăm. Nếu giả như chính phủ đã quyết định bảo vệ và bao cấp tất cả việc làm nông nghiệp đó và không nắm lấy công nghiệp hoá và sau đó máy tính hoá thì sao? Liệu Mĩ như một tổng thể thực sự khấm khá hơn ngày nay? Hầu như không.

Như đã nhắc tới, đúng là khi những người Ấn Độ và Trung Quốc di chuyển lên chuỗi giá trị và bắt đầu tạo ra nhiều mặt hàng có hàm lượng trí tuệ hơn – các loại mà người Mĩ đã chuyên về - ưu thế so sánh của chúng ta trong một số lĩnh vực này sẽ giảm đi, Jagdish Bhagwati, chuyên gia về thương mại tự do của Đại học Columbia, giải thích. Sẽ có áp lực giảm lương ở các lĩnh vực nhất định, và một số việc làm trong các lĩnh vực đó có thể vĩnh viễn di ra nước ngoài. Đó là vì sao các công nhân tri thức phải di chuyển theo chiều ngang. Nhưng cái bánh to lên sẽ chắc chắn tạo ra các chuyên ngành mới cho họ để chiếm mà ngay bây giờ không thể tiên đoán trước.

Thí dụ, đã có lúc khi công nghiệp bán dẫn Mĩ chế ngự thế giới, nhưng sau đó các công ty từ các nước khác xuất hiện và ngoạm mất phần thấp cấp của thị trường. Một số thậm chí chuyển sang cấp cao. Các công ty Mĩ khi đó buộc phải tìm các chuyên ngành mới hơn, sâu hơn trong thị trường được mở rộng. Nếu giả như điều đó không xảy ra, ngày nay Intel sẽ bị loại ra khỏi việc kinh doanh. Thay vào đó, nó đang phát đạt. Paul Otellini, chủ tịch Intel, nói

với The Economist (8-5-2003) rằng khi các chip trở nên đủ tốt cho các ứng dụng nhất định, các ứng dụng mới bất ngờ xuất hiện đòi hỏi các chip mạnh hơn và phức tạp hơn, đó là chuyên sâu của Intel.

Một khi Google bắt đầu, thí dụ, chào tìm kiếm video, sẽ có cầu về các máy mới và các chip cấp lực cho chúng, mà chẳng ai thậm chí đã mơ ước năm năm trước. Quá trình này cần thời gian để diễn ra. Nhưng nó sẽ, Bhagwati lí lẽ, bởi vì cái xảy ra trong các dịch vụ ngày nay là cùng thứ như cái đã xảy ra trong chế tác khi các rào cản thương mại được hạ thấp. Trong chế tác, Bhagwati nói, khi thị trường toàn cầu mở rộng và ngày càng nhiều người chơi vào sân, bạn đã thấy "thương mại nội ngành, với chuyên môn hoá nhiều hơn" ngày càng lớn, và khi chúng ta chuyển vào nền kinh tế tri thức, bây giờ bạn đang thấy ngày càng nhiều trao đổi nội dịch vụ, với ngày càng nhiều chuyên môn hoá.

Đừng ngạc nhiên nếu con bạn tốt nghiệp đại học và gọi bạn một ngày và nói nó sẽ là một "nhà tối ưu hoá công cụ tìm kiếm."

Một cái gì?

Một đống hãng đã bắt đầu quanh Google, Yahoo!, và Microsoft để giúp các nhà bán lẻ lập chiến lược làm sao để cải thiện xếp hạng của họ, và tăng số click qua các Web site của họ, trên các công cụ tìm kiếm chủ yếu này. Nó có thể có nghĩa là hàng triệu dollar lợi nhuận thêm nếu, khi ai đó tìm kiếm "video camera," và sản phẩm của công ty bạn hiện lên đầu tiên, vì những người click qua Web site của bạn là những người rất có khả năng mua của bạn. Cái các nhà tối ưu công cụ tìm kiếm (search engine optimizer, SEO như họ được gọi trong thương mại) làm là, liên tục nghiên cứu các thuật toán được các công cụ tìm kiếm chính sử dụng và sau đó thiết kế các chiến lược marketing và Web để đẩy xếp hạng của bạn lên. Công việc dính đến sự kết hợp toán và marketing- một chuyên ngành hoàn toàn mới được tạo ra hoàn toàn bởi sự làm phẳng thế giới.

Và luôn ghi nhớ: Những người Ấn Độ và Trung Quốc không chạy đua với chúng ta đến đáy. Họ chạy đua với chúng ta đến đỉnh – và đó là một việc tốt! Họ muốn mức sống cao hơn, không phải các nơi làm việc cùng cực; họ muốn các tên nhãn, chứ không phải hàng tạp

nham; họ muốn đổi xe máy của họ lấy ô tô và bút và bút chì của họ lấy máy tính. Và họ càng làm nhiều việc đó, họ leo càng cao, càng nhiều chỗ được tạo ra ở trên đỉnh- bởi vì họ càng có nhiều, họ càng tiêu nhiều, các thị trường trở nên đa dạng hơn, và càng nhiều niche [sản phẩm độc đáo] cho chuyên môn hoá cũng được tạo ra nữa.

Hãy ngó đến cái đang xảy ra rồi: Khi các công ty Mĩ gửi công việc trí tuệ sang Ấn Độ, các công ty Ấn Độ xoay hướng và dùng thu nhập và sự thấu hiểu của họ để bắt đầu sáng chế ra các sản phẩm mới mà những người Ấn Độ nghèo hơn có thể dùng để nhấc bản thân họ từ đói nghèo lên tầng lớp trung lưu, nơi họ chắc chắn sẽ trở thành những người tiêu dùng các sản phẩm Mĩ. Tờ BusinessWeek nêu gương nhà máy Tata Motors, gần Pune, nam Mumbai, "nơi một nhóm các nhà thiết kế, kĩ thuật viên, và những người mua bán hàng trẻ đăm đăm nhìn vào các bản vẽ và khảo sát các mẫu thép và nhựa composite. Vào đầu năm sau, họ dự định thiết kế một mẫu cho dự án tham vọng nhất của Tata: một xe hơi chắc gọn mà họ sẽ bán với giá 2.200 $. công ty hi vọng rằng chiếc xe sẽ đánh bại xe chắc gọn Maruti 5.000$ của Suzuki để trở thành xe rẻ nhất Ấn Độ- và một mẫu xuất khẩu cho phần còn lại của thế giới đang phát triển. 'Đây là nhu cầu hôm nay ở Ấn Độ- một chiếc xe của nhân dân,' Ratan Tata, chủ tịch của Tập đoàn Tata 12,5 tỉ $, nói. Những người Ấn Độ ngày càng yêu cầu các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn với giá phải chăng. Tăng trưởng kinh tế mạnh năm nay sẽ chỉ mở rộng nhu cầu đó. Cụm từ 'Made in India' có thể đại diện cho đổi mới chi phí thấp trong nền kinh tế toàn cầu mới" (11-10-2004).

Raghuram Rajan, giám đốc nghiên cứu cho Quỹ Tiền tệ Quốc tế, IMF, ngồi trong HĐQT của một công ty đưa các sinh viên Ấn Độ để dạy kèm học sinh ở Singapore. Các sinh viên, từ Học viện Công nghệ Ấn Độ ở Madras, lên online để giúp học sinh ở Singapore, từ lớp sáu đến lớp mười hai, về các bài làm toán ở nhà của chúng. Họ cũng giúp các giáo viên Singapore phát triển các đồ án bài giảng và chuẩn bị các trình diễn PowerPoint hay những cách vui nhộn khác cho họ để dạy toán. công ty, được gọi là Heymath.com, được các trường ở Singapore trả tiền. Đại học Cambridge ở Anh cũng là một phần trong phương trình này, cung cấp kiểm soát chất lượng toàn bộ và chứng nhận các đồ án bài giảng và phương pháp giảng dạy.

“Tất cả mọi người đều thắng,” Rajan nói. “công ty được vận hành bởi hai người Ấn Độ đã làm việc cho Citibank và CSFB ở London và quay về Ấn Độ để khởi động doanh nghiệp này… Đại học Cambridge kiếm tiền từ một công ty đã tạo ra một niche mới hoàn toàn. Các sinh viên Ấn Độ kiếm được tiền tiêu vặt. Và học sinh Singapore học tốt hơn.” Trong lúc đó, phần mềm cơ sở có lẽ do Microsoft cung cấp và các chip do Intel, và các sinh viên Ấn Độ giàu thêm có lẽ mua các máy tính cá nhân rẻ từ Apple, Dell, hay HP. Nhưng bạn không thể thấy điều này chút nào. “Cái bánh lớn lên, nhưng không ai thấy nó,” Rajan nói.

Một tiểu luận trong McKinsey Quarterly, “Beyond Cheap Labor: Lessons for Developing Economies – Ngoài Lao động Rẻ: Các Bài học cho các Nền Kinh tế đang Phát triển” (tháng 1-2005), cho một thí dụ thú vị về việc này: “Ngành dệt may và y phục ở miền bắc Ý … phần lớn sản xuất quần áo đã di chuyển sang các địa phương có chi phí thấp, nhưng việc làm vẫn ổn định bởi vì các công ty đã đưa nhiều nguồn lực hơn vào các công việc như thiết kế quần áo và điều phối các mạng lưới sản xuất toàn cầu.”

Rất dễ để biến các thị trường tự do- và quyền tự do để outsource và offshore- thành quỷ dữ bởi vì nhìn thấy những người bị sa thải dễ hơn rất nhiều những người được thuê. Nhưng đôi khi một tờ báo thử đào sâu vào vấn đề. Tờ báo quê tôi, Minneapolis Star Tribune, vừa làm việc đó. Nó xem chính xác nền kinh tế Minnesota bị ảnh hưởng thế nào bởi sự làm phẳng thế giới, trên thực tế dám chạy một bài báo với hàng tít “Công việc ở Hải ngoại Mang lợi ở Nhà” trong số 5-9-2004. Bài báo, giới thiệu ngày và nơi bài báo được soạn là Wuxi, Trung Quốc, bắt đầu như thế này: “Bên ngoài không khí ẩm ướt, bụi bặm và nóng như sốt nhiệt đới. Bên trong, một môi trường khô, sạch sẽ và mát, hàng trăm lao công nguyên là nông dân mặc áo trùm từ đầu đến chân trông giống như cái gì đó từ NASA đang làm việc cho công ty Donaldson Co. Inc. có trụ sở ở Bloomington … Trong trường hợp của Donaldson, công ty có gấp đôi số công nhân ở Trung Quốc - 2.500- so với 1.100 công nhân ở Bloomington. Hoạt động ở Trung Quốc đã không chỉ cho phép Donaldson tiếp tục sản xuất các sản phẩm nó không còn có thể sản xuất với lợi nhuận ở Hoa Kì, nó cũng đã giúp làm tăng việc làm của công ty ở Minnesota, thêm 400 người kể từ 1990. Các kĩ sư, các nhà hoá học và những người thiết kế có lương cao của Donaldson ở Minnesota sử dụng thời gian

của họ thiết kế các bộ lọc hiện đại mà nhà máy Trung Quốc sẽ sản xuất để dùng trong các máy tính, các máy chơi MP3 và các digital video recorder. Sản xuất ở Trung Quốc làm cho giá ổ đĩa giảm đã đẩy cầu của đồ dùng lên. 'Nếu chúng tôi không theo [xu thế], chúng tôi đã bị loại khỏi ngành kinh doanh,' David Timm, tổng quản lí của bộ phận ổ đĩa và vi điện tử của Donaldson, nói. Ở Minnesota, Global Insight ước lượng rằng 1.854 việc làm được tạo ra như kết quả của outsourcing nước ngoài trong năm 2003. Đến 2008, hãng kì vọng 6.700 việc làm mới ở Minnesota như hệ quả của xu thế."

Các nhà kinh tế thường so sánh sự gia nhập của Trung Quốc và của Ấn Độ vào nền kinh tế toàn cầu với thời điểm khi các đường sắt chạy ngang qua nước Mĩ cuối cùng đã nối New Mexico với California, với dân cư đông hơn nhiều của nó. "Khi đường sắt về đến thị trấn," Vivek Paul, chủ tịch Wipro, lưu ý, "thứ đầu tiên bạn thấy là năng lực thêm, và tất cả những người ở New Mexico nói những người đó- những người California- sẽ quét sạch tất cả các nhà máy dọc đường. Điều đó sẽ xảy ra ở một vài vùng, và một số công ty dọc đường sẽ biến mất. Nhưng sau đó vốn sẽ được tái phân bổ. Cuối cùng, mọi người dọc theo đường sẽ được lợi. Chắc chắn, có sự sợ hãi, và nỗi sợ đó là tốt bởi vì nó kích thích một sự vui lòng thay đổi và khai thác và tìm nhiều thứ hơn để làm tốt hơn."

Nó đã xảy ra khi chúng ta kết nối New York, New Mexico, và California. Nó đã xảy ra khi chúng ta kết nối Tây u, Mĩ và Nhật Bản. Và nó sẽ xảy ra khi chúng ta kết nối Ấn Độ và Trung Quốc với Mĩ, châu Âu, và Nhật Bản. Cách để thành công không phải là bằng chặn đường sắt khỏi kết nối bạn, mà bằng nâng cấp các kĩ năng của bạn và đầu tư vào các tập quán sẽ cho phép bạn và xã hội bạn đòi phần của bạn trong chiếc bánh lớn hơn và phức tạp hơn.

Sáu: Những tiện dân

Như thế nếu sự làm phẳng thế giới phần lớn (nhưng không hoàn toàn) là không thể ngăn chặn được, và đưa ra khả năng ích lợi cho xã hội Mĩ nói chung như những tiến triển thị trường quá khứ đã là, làm thế nào một cá nhân nhận được cái hay nhất từ nó? Chúng ta nói gì cho con cái chúng ta? Chỉ có một thông điệp: Bạn phải liên tục cập nhật các kĩ năng của

mình. Sẽ có rất nhiều việc làm tốt ở đó trong thế giới phẳng cho người dân với tri thức và các ý tưởng để nắm lấy.

Tôi không gợi ý rằng việc này sẽ đơn giản. Không. Sẽ có nhiều người khác ở đó cũng cố để trở nên khôn khéo hơn. Đã chẳng bao giờ hay để là người xoàng trong công việc của mình, nhưng trong một thế giới của các bức tường, sự xoàng xĩnh vẫn có thể kiếm cho bạn một đồng lương tử tế. Trong một thế giới phẳng, bạn thực sự không muốn là một người xoàng. Bạn không muốn thấy mình ở vào tình cảnh của Willy Lorman trong Death of a Salesman [Cái Chết của một Người bán hàng], khi Biff con trai ông xua đuổi ý tưởng rằng nhà Lorman là đặc biệt bằng tuyên bố, "Bố! Con là loại rẻ tiền, và bố cũng thế!" Willy giận dữ đáp lại, "Tao không là loại xoàng! Tao là Willy Lorman, và mày là Biff Lorman!"

Tôi không quan tâm để có đối thoại đó với các con gái tôi, vì thế lời khuyên của tôi với chúng trong thế giới phẳng này là rất ngắn và rất thẳng thừng: "Các con, khi bố lớn lên, ông bà thường bảo bố, 'Tom, ăn hết đi con- người dân ở Trung Quốc và Ấn Độ đang đói khát.'Lời khuyên của bố cho các con là: Các con, hãy làm xong bài tập ở nhà của các con đi- người dân ở Trung Quốc và Ấn Độ đang khát khao công việc của các con đấy."

Cách tôi thích nghĩ về điều này cho xã hội chúng ta nói chung là mỗi người phải hình dung ra làm thế nào biến mình thành một tiện dân*. Đúng vậy. Khi thế giới trở nên phẳng, hệ thống đẳng cấp hoá ra lộn đầu đuôi. Tại Ấn Độ các tiện dân có thể là tầng lớp hạ đẳng nhất, nhưng trong một thế giới phẳng mọi người phải muốn là một tiện dân. Các tiện dân, trong từ vựng của tôi, là những người mà việc làm của họ không thể bị outsource.

Như thế ai là các tiện nhân, và làm thế nào để bạn hay con cái bạn trở thành một tiện dân? Các tiện dân gồm bốn loại chính: những người "đặc biệt - special", những người "chuyên dụng-specialized," những người "được cắm neo- anchored," và các nhân viên "thực sự có thể thích nghi- really adaptable."

Người lao động đặc biệt là những người như Michael Jordan, Bill Gates và Barbra Streisand. Họ có một thị trường toàn cầu cho hàng hoá và dịch vụ của họ và có thể đáng được các món tiền công cỡ toàn cầu. Việc làm của họ chẳng bao giờ có thể outsource được.

Nếu bạn không thể là đặc biệt- và chỉ một ít người có thể - bạn muốn là người chuyên dụng, như thế công việc của bạn không thể outsource được. Điều này áp dụng cho mọi loại công nhân tri thứctừ các luật sư chuyên dụng, các kế toán viên chuyên dụng và các nhà phẫu thuật não, đến các nhà kiến trúc máy tính và các kĩ sư phần mềm mới nhất, đến những người vận hành máy công cụ và robot tiên tiến. Đấy là những kĩ năng luôn có nhu cầu cao và không thể thay thế được. ("Fungible-thay thế được" là một từ quan trọng để nhớ. Như CEO của Infosys Nandan Nilekani thích nói, trong một thế giới phẳng có "công việc có thể thay thế được và không thể thay thế được." Công việc có thể được số hoá một cách dễ dàng và chuyển đến các nơi có lương thấp là công việc có thể thay thế được. Công việc không thể số hoá được và không thể thay thế là nonfungible. Cú nhảy sút bóng của Michael Jordan là nonfungible. Kĩ thuật rẽ máu của nhà phẫu thuật là nonfungible. Công việc của một công nhân lắp ráp TV bây giờ là có thể thay thế được. Làm kế toán cơ bản và chuẩn bị hồ sơ thuế bây giờ là có thể thay thế được.)

Nếu bạn không thể là đặc biệt hay chuyên dụng, bạn muốn được cắm neo. Địa vị đó áp dụng cho hầu hết người Mĩ, mọi người từ thợ cắt tóc của tôi, đến nữ bồi bàn ăn, đến bếp trưởng, đến thợ ống nước, đến y tá, đến nhiều bác sĩ, nhiều luật sư, những người làm trò mua vui, các thợ điện, và các bà dọn dẹp. Công việc của họ đơn giản được cắm neo và sẽ luôn luôn có, bởi vì chúng phải được làm ở một địa điểm cụ thể, dính đến tiếp xúc mặt đối mặt với khách hàng, thân chủ, bệnh nhân, hay khán giả. Những công việc này nói chung không thể số hoá được và không thay thế được, và lương thị trường được định theo các điều kiện thị trường địa phương. Nhưng hãy thận trọng: Có các phần có thể thay thế được của ngay cả các công việc được cắm neo, và chúng có thể và sẽ được outsource- hoặc cho Ấn Độ hay cho quá khứ - vì hiệu quả lớn hơn. (Đúng, như David Rothkopf lưu ý, nhiều công việc thực sự được "outsource cho quá khứ," nhờ các đổi mới mới, hơn là được outsource cho Ấn Độ.) Thí dụ, bạn sẽ không đi sang Bangalore để tìm một bác sĩ nội khoa hay một luật sư li hôn, nhưng luật sư li hôn của bạn một ngày nào đó có thể sử dụng trợ giúp pháp lí ở Bangalore về tìm kiếm cơ bản hay để viết các tài liệu vanilla, và bác sĩ nội khoa của bạn có thể sử dụng một radiologist cú ăn đêm để đọc phim CAT của bạn.

Đấy là vì sao nếu bạn không thể là đặc biệt hay chuyên dụng, bạn không muốn hi vọng cắm neo để bạn sẽ không bị outsource. Trên thực tế bạn muốn trở thành thực sự có thể thích nghi. Bạn muốn liên tục kiếm được kĩ năng mới, tri thức, và tài chuyên môn cho phép bạn liên tục có khả năng tạo giá trị- cái gì đó nhiều hơn kem vanilla. Bạn muốn học làm sao để làm sauce chocolate mới nhất, kem đánh tươi, hay quả anh đào để trên đỉnh, hay để giao [li kem] với tư cách một người múa bụng- trong bất cứ lĩnh vực nỗ lực nào của bạn. Khi các phần công việc của bạn trở thành hàng hoá hoá và có thể thay thế được, hay trở thành vanilla, những người có thể thích nghi luôn học để làm cho phần khác nào đó trở thành kem nước quả. Là có thể thích nghi trong một thế giới phẳng, biết làm thế nào để "học cách để học," sẽ là một trong những tài sản quan trọng nhất bất cứ công nhân nào có thể có, bởi vì sự khuấy động việc làm trở nên nhanh hơn, bởi vì sự đổi mới sẽ xảy ra nhanh hơn. Atul Vashistha, CEO của NeoIT, một hãng tư vấn California chuyên về giúp các hãng Mĩ làm outsourcing, có một cảm nhận khéo về việc này: "Cái bạn có thể làm và bạn có thể thích nghi thế nào và bạn có thể lợi dụng sức bẩy thế nào của tất cả kinh nghiệm và tri thức mà bạn có khi thế giới trở nên phẳng- đó là thành tố cơ bản [cho sự sống còn]. Khi bạn thay đổi việc làm nhiều, và khi môi trường công việc của bạn thay đổi nhiều, có thể thích nghi là thứ số một. Những người thua thiệt là những người với các kĩ năng kĩ thuật vững [nhưng] không phát triển những kĩ năng đó. Bạn phải có thể thích nghi khéo léo và thích nghi về mặt xã hội."

Chúng ta càng đẩy các biên giới của tri thức và công nghệ ra, các nhiệm vụ càng phức tạp mà máy có thể làm, càng nhiều người với đào tạo chuyên, hay với khả năng học cách để học, sẽ được yêu cầu, và có lương tốt hơn. Và những người càng không có khả năng đó thì sẽ càng ít được đền bù một cách hào phóng. Cái bạn không muốn là người không rất đặc biệt, không rất chuyên dụng, không rất cắm neo, hay không rất có thể thích nghi trong một công việc có thể bị thay thế. Nếu bạn ở phía lãi gộp thấp, có thể được thay thế của chuỗi công việc, nơi các doanh nghiệp có khuyến khích để outsource cho các nhà sản xuất có chi phí thấp, hiệu quả ngang nhau, thì có khả năng lớn hơn nhiều là công việc của bạn sẽ được outsource hay lương của bạn bị giảm.

“Nếu bạn là một nhà lập trình Web vẫn chỉ dùng HTML và không mở rộng kĩ năng của mình để gồm các công nghệ mới hơn và sáng tạo, như XML và multimedia, giá trị của bạn với tổ chức giảm đi mỗi năm,” Vashistha nói thêm. Công nghệ mới được đưa vào làm tăng tính phức tạp nhưng cải thiện kết quả, và chừng nào một lập trình viên nắm được các thứ này và theo kịp cái khách hàng kiếm, thì công việc của người đó khó để outsource. Trong khi sự tiến bộ công nghệ biến công việc năm ngoái thành một hàng hoá,” Vashistha nói, “tạo lại kĩ năng, đào tạo nghề liên tục và sự mật thiết với khách hàng để phát triển các quan hệ mới giữ cho người đó vượt trước đường hàng hoá và xa khỏi việc offshore tiềm tàng.”

Bạn thời ấu thơ của tôi Bill Greer là một thí dụ tốt về một người đối mặt với thách thức này và có được một chiến lược cá nhân để đương đầu với nó. Greer bốn mươi tám tuổi và kiếm sống với tư cách một hoạ sĩ tự do và nhà thiết kế đồ hoạ trong hai mươi sáu năm. Từ cuối các năm 1970 đến khoảng năm 2000, cách Bill làm việc và phục vụ các khách hàng của anh hầu như không đổi.

“Các khách hàng, như The New York Times, muốn một bức minh hoạ hoàn tất,” Bill giải thích cho tôi. Như thế nếu anh làm một minh hoạ cho một tờ báo hay một tạp chí, hay đề xuất một logo mới cho một sản phẩm, anh sẽ thực sự tạo ra một bức hoạ - phác thảo nó, tô màu nó, gắn nó lên một tấm bìa minh hoạ, phủ bằng vải mỏng, đặt nó vào một hộp được mở ra với hai cánh gập [flap], và nhờ người đưa tin hay FedEx chuyển giao nó. Anh gọi nó là “flap art.” Trong ngành nó được biết đến như “camera ready art- mĩ thuật sẵn sàng cho máy ảnh,” bởi vì nó cần được chụp ảnh, in ra bốn lớp film màu khác nhau, hay “tách ảnh,” và chuẩn bị cho xuất bản. “Nó là một sản phẩm hoàn tất, và có tính quý giá nhất định với nó,” Bill nói. “Nó là một bức hoạ thật sự, và đôi khi người ta treo chúng trên tường. Thực ra, The New York Times đã trưng bày các tác phẩm do các hoạ sĩ minh hoạ tạo ra cho các xuất bản phẩm của nó.”

Song vài năm qua “điều đó đã bắt đầu thay đổi,” Bill bảo tôi, khi các xuất bản phẩm và các hãng quảng cáo chuyển sang chế bản số, dựa vào phần mềm mới- ấy là, Quark, Photoshop, và Illustrator, mà các hoạ sĩ đồ hoạ nhắc đến như “bộ ba” – làm cho phác hoạ máy tính số dễ hơn rất nhiều. Bất cứ ai đã qua trường mĩ thuật đều được đào tạo về các

chương trình này. Thực ra, Bill giải thích, thiết kế đồ hoạ trở nên dễ đến mức nó trở thành một hàng hoá. Nó đã trở thành kem vanilla. “Về mặt đồ hoạ,” anh nói, “công nghệ cho mọi người cùng công cụ, nên mỗi người có thể vẽ các đường gọn gàng và mỗi người có thể tạo ra tác phẩm tử tế nửa chừng. Bạn thường cần con mắt để nhận ra nếu cái gì đó cân đối và có kiểu chữ đúng, nhưng đột nhiên bất cứ ai có thể vẽ ra cái gì đó có thể chấp nhận được.”

Vì thế Greer đẩy mình lên thang tri thức. Khi các xuất bản phẩm yêu cầu tất cả các sản phẩm cuối cùng phải được trình bày như các file số có thể được tải lên, và không còn cần về flap-art quý giá đó nữa, anh biến mình thành một nhà tư vấn ý tưởng. “Ý tưởng” đã là cái các khách hàng của anh, gồm cả McDonald’s và Unilever, muốn. Anh thôi không dùng bút và mực và chỉ làm các phác thảo bút chì, quét chúng vào máy tính của anh, dùng chuột máy tính để tô màu chúng, và sau đó e-mail chúng cho khách hàng, họ sai các hoạ sĩ ít lành nghề hơn hoàn tất chúng.

“Vô tình,” Greer nói, “tôi phải kiếm công việc mà không phải mọi người khác có thể làm, và các hoạ sĩ trẻ không thể tạo ra với công nghệ vì một phần nhỏ tiền công mà tôi được trả. Như thế tôi bắt đầu nhận các chào hàng nơi người ta bảo tôi, ‘Anh có thể làm việc này và chỉ cho chúng tôi ý tưởng lớn?’Họ sẽ cho tôi quan niệm, và họ chỉ muốn các phác thảo, các ý tưởng, chứ không phải một bức hoạ hoàn tất. Tôi vẫn dùng các kĩ năng vẽ cơ bản, nhưng chỉ để truyền đạt một ý tưởng- một phác thảo nhanh, không phải một bức hoạ hoàn tất. Và cho các ý tưởng này họ vẫn trả tiền khá thoải mái. Thực tế nó đưa tôi đến một mức khác. Nó giống một nhà tư vấn hơn là một JAFA (Just Another Fucking Artist- một tay hoạ sĩ nữa). Có rất nhiều JAFA. Như thế bây giờ tôi là một người ý tưởng, và tôi đã đóng vai trò đó. Các khách hàng của tôi chỉ mua các khái niệm.” Rồi các JAFA hoàn tất bức vẽ tại hãng hay đi outsource nó. Họ có thể lấy các phác hoạ thô của tôi và hoàn tất chúng và làm rõ chúng bằng sử dụng các chương trình máy tính, và nó sẽ không giống giả như tôi đã làm, nhưng khá tốt,” Greer nói.

Nhưng rồi thứ khác xảy ra. Trong khi tiến hoá công nghệ biến việc kinh doanh đầu cấp thấp của Greer thành một hàng hoá, nó mở ra một thị trường hoàn toàn mới ở đầu cấp cao: Các khách hàng tạp chí của Greer. Một hôm, một trong các khách hàng thường xuyên của

anh đến anh và hỏi nếu anh có thể làm morph [biến hình]. Các morph là các cột tranh biếm hoạ trong đó một nhân vật tiến hoá thành nhân vật khác. Như thế Martha Stewart ở trong khung mở đầu biến hình thành Courney Love ở khung kết thúc. Drew Barrymore biến hình thành Britney Spears. Khi lần đầu được tiếp cận để làm các thứ này, Greer đã chẳng có ý tưởng nào để xuất phát. Vì thế anh vào Amazon.com và định vị phần mềm chuyên dụng nào đó, mua nó, thử nó vài ngày, và tạo ra morph đầu tiên của mình. Kể từ đó anh đã phát triển một đặc sản trong quá trình, và thị trường cho chúng đã mở rộng ra bao gồm tạp chí Maxim, More, và Nickelodeon - một là tạp chí của đàn ông, một là tạp chí cho các cô trung niên, và một tạp chí trẻ em.

Nói cách khác, ai đó đã sáng chế ra một loại sauce hoàn toàn mới hợp với vanilla, và Greer đã nhảy lên nó. Đấy chính xác là cái xảy ra trong nền kinh tế toàn cầu nói chung. “Tôi đã đủ kinh nghiệm để nắm được những cái [morph] này khá nhanh,” Greer nói. “Bây giờ tôi thực hiện chúng trên máy Mac laptop của tôi, bất cứ tôi ở đâu, từ Santa Barbara đến Minneapolis đến căn hộ của tôi ở New York. Đôi khi các khách hàng cho tôi một chủ đề, và đôi khi tôi đơn giản tóm được chúng. Biến hình thường là một trong những thứ cao cấp bạn thấy trên TV, và rồi chúng xuất hiện với chương trình [phần mềm] tiêu dùng này và người ta có thể tự mình làm, và tôi đã đẽo gọt chúng để các tạp chí có thể dùng. Tôi chỉ tải lên như một chuỗi các file JPEG … Biến hình đã là một việc kinh doanh hay cho các tạp chí khác nhau. Tôi thậm chí nhận được các fan mail từ trẻ con!”

Greer đã chẳng bao giờ làm biến hình cho đến khi công nghệ tiến hoá và tạo ra một đặc sản mới, chuyên dụng, đúng khi một sự thay đổi công việc của anh khiến anh háo hức học các kĩ năng mới. “Tôi ước có thể nói là tất cả đã có chủ ý,” anh thú nhận. “Đơn giản là tôi sẵn đó cho công việc và chỉ may mắn là họ đã cho tôi một cơ hội để làm các thứ này. Tôi biết rất nhiều hoạ sĩ bị thất bại hoàn toàn. Một gã hoạ sĩ minh hoạ đã trở thành nhà thiết kế bao bì, một số hoàn toàn rời khỏi lĩnh vực; một trong những hoạ sĩ trình bày giỏi nhất mà tôi biết đã trở thành một kiến trúc sư phong cảnh. Cô vẫn là một nhà thiết kế nhưng đã thay đổi hoàn toàn môi trường của cô. Dân hội hoạ [thị giác] có thể thích nghi, nhưng tôi vẫn lo cho tương lai.”

Tôi bảo Greer, câu chuyện của anh khá khớp với một số thuật ngữ mà tôi sử dụng trong cuốn sách này. Anh đã bắt đầu như một [loại] sauce chocolate (một hoạ sĩ minh hoạ cổ điển), trở thành một mặt hàng vanilla (hoạ sĩ minh hoạ cổ điển trong thời đại máy tính), cập nhật những kĩ năng của anh để lại trở thành sauce chocolate đặc biệt (một nhà tư vấn design), sau đó đã học làm sao để trở thành quả anh đào trên đỉnh [li kem] (một hoạ sĩ biến hình) bằng cách thoả mãn một nhu cầu mới do một thị trường ngày càng chuyên biệt tạo ra.

Greer trầm ngâm thưởng ngoạn lời khen của tôi một lát và sau đó anh nói, "Và ở đây tất cả cái tôi thử làm là để sống còn – và tôi vẫn còn." Khi anh đứng dậy để ra về, tuy vậy, anh bảo tôi là anh ra ngoài gặp một người bạn "để cùng tung hứng." Họ là bạn tung hứng nhiều năm, chỉ là một chút công việc phụ đôi khi họ làm ở góc phố hay cho các buổi gặp mặt riêng. Greer có phối hợp tay-mắt rất khéo. "Nhưng ngay cả trò tung hứng cũng bị hàng hoá hoá," anh than phiền. "Thường nếu bạn có thể tung hứng năm quả, bạn đã thật sự là đặc biệt. Bây giờ tung hứng năm quả chỉ giống như đánh cược. Bạn tôi và tôi thường biểu diễn chung, và anh ta là quán quân bảy bóng khi tôi gặp anh ta. Bây giờ những đứa trẻ mười bốn tuổi có thể tung hứng bảy bóng, chẳng có vấn đề gì. Bây giờ chúng có các sách này, như Juggling for Dummies [Tung hứng cho Những người Đần], và các đồ lề sẽ dạy bạn tung hứng thế nào. Như thế chúng đơn giản tăng chuẩn mực."

Như trò tung hứng tiến triển, thế giới cũng vậy.

Đấy là những lựa chọn thực sự: thử dựng các bức tường bảo hộ lên hay tiếp tục tiến lên phía trước với niềm tin rằng xã hội Mĩ vẫn có chất liệu tốt, ngay cả trong một thế giới phẳng. Tôi nói tiến lên phía trước. Chừng nào chúng ta tiếp tục giữ gìn các bí quyết về sauce [nước sốt] của mình, chúng ta sẽ làm ăn tốt. Có rất nhiều thứ về hệ thống Mĩ phù hợp lí tưởng với việc nuôi dưỡng các cá nhân có thể cạnh tranh và phát đạt trong một thế giới phẳng.

Thế là sao? Nó bắt đầu với các đại học nghiên cứu của Mĩ, sinh ra một dòng đều đặn các thí nghiệm cạnh tranh, các đổi mới, và các đột phá khoa học- từ toán học đến sinh học đến vật lí học đến hoá học. Thật quá rõ ràng, bạn càng có giáo dục, bạn càng có nhiều lựa chọn

trong một thế giới phẳng. “Hệ thống đại học của chúng ta là tốt nhất,” Bill Gates nói. “Chúng ta thấy các đại học của chúng ta tiến hành rất nhiều nghiên cứu và đó là một việc kinh ngạc. Những người có chỉ số IQ cao đến đây, và chúng ta để cho họ đổi mới và biến [các đổi mới của họ] thành các sản phẩm. Chúng ta thưởng công sự chấp nhận mạo hiểm. Hệ thống đại học của chúng ta có tính cạnh tranh và thực nghiệm. Họ có thể thử các cách tiếp cận khác nhau. Có một trăm đại học có đóng góp cho robotics. Và mỗi [trường] bảo rằng [trường] khác làm hoàn toàn sai, hay mẩu của tôi thực sự khớp với của họ. Nó là một hệ thống hỗn loạn, nhưng nó là một động cơ vĩ đại của đổi mới trên thế giới, và với tiền thuế liên bang, với tiền từ thiện nào đó thêm vào đó, [nó sẽ tiếp tục hưng thịnh] … Chúng ta sẽ thật sự phải vít chặt các thứ lại để sự giàu có tuyệt đối của chúng ta không tăng lên. Nếu chúng ta khéo léo, chúng ta có thể làm tăng nó nhanh hơn bằng nắm lấy cái này.”

Web browser, MRI (magmetic resonance imaging- [chụp] hình cộng hưởng từ), các máy tính siêu nhanh, công nghệ định vị toàn cầu, các dụng cụ khám phá vũ trụ, và quang học cáp quang chỉ là vài trong nhiều đổi mới được khởi động qua các dự án nghiên cứu cơ bản ở đại học. Phòng Kinh tế học của BankBoston đã làm một nghiên cứu có nhan đề “MIT: The Impact of Innovation – Tác động của Đổi mới.” Giữa các kết luận của nó là những người tốt nghiệp MIT đã lập ra 4.000 công ty, tạo ra ít nhất 1,1 triệu việc làm khắp thế giới và tạo ra doanh thu 232 tỉ $.

Cái làm cho Mĩ độc nhất vô nhị không phải là nó đã xây dựng MIT, hay những người tốt nghiệp đại học của nó tạo ra tăng trưởng kinh tế và đổi mới, mà là mọi bang trong đất nước này đều có các đại học cố làm cùng việc đó. “Mĩ có 4.000 trường đại học và cao đẳng,” Allan E. Goodman, chủ tịch của Viện Giáo dục Quốc tế, nói. Phần còn lại của thế giới cộng lại có 7.768 tổ chức giáo dục bậc cao. Riêng ở bang California, có khoảng 130 trường cao đẳng và đại học. Chỉ có 14 nước trên thế giới có nhiều hơn số đó.”

Hãy lấy một bang mà bình thường bạn không nghĩ tới về mặt này: Oklahoma. Nó có Trung Tâm Oklahoma Thúc đẩy Khoa học và Công nghệ (OCAST) của riêng nó, Web site của nó trình bày sứ mệnh như sau: “Để cạnh tranh hữu hiệu trong nền kinh tế mới, Oklahoma phải tiếp tục phát triển một dân cư được giáo dục tốt; một cơ sở nghiên cứu đại học và công

nghệ cộng tác, tập trung; và một môi trường nuôi dưỡng cho các doanh nghiệp mũi nhọn, từ công ty khởi nghiệp bé nhất đến các hội sở quốc tế lớn nhất... [OCAST thúc đẩy] các trung tâm công nghệ Đại học-Doanh nghiệp, có thể gồm nhiều trường và doanh nghiệp, tạo ra các doanh nghiệp mới sinh, các sản phẩm mới được chế tạo, và các công nghệ mới được áp dụng." Không ngạc nhiên là năm 2003, các đại học Mĩ đã thu về 1,3 tỉ $ từ các patent, theo Hội nhà Quản lí Công nghệ ở Đại học [Association of University Technology Managers].

Kết đôi với bộ máy tạo đổi mới vô song của Mĩ- các đại học, các phòng thí nghiệm nghiên cứu công và tư, và các nhà bán lẻ- chúng ta có các thị trường vốn được điều tiết tốt nhất và hiệu quả nhất trên thế giới cho việc thực hiện các ý tưởng mới và biến chúng thành các sản phẩm và dịch vụ. Dick Foster, giám đốc McKinsey&Co. và tác giả của hai cuốn sách về đổi mới, nói với tôi, "Chúng ta có một 'chính sách công nghiệp' ở Hoa Kì – nó được gọi là thị trường chứng khoán, bất luận là NYSE [Sở Giao dịch Chứng khoán New York] hay Nasdaq." Đó là nơi vốn mạo hiểm được góp nhặt và phân cho các ý tưởng nổi lên hay các công ty đang tăng trưởng, Foster nói, và không thị trường vốn nào trên thế giới làm việc đó tốt hơn và hiệu quả hơn thị trường vốn Mĩ.

Cái làm cho sự cung cấp vốn hoạt động tốt đến vậy ở đây là sự an toàn và điều tiết của các thị trường vốn của chúng ta, nơi các cổ đông thiểu số được bảo vệ. Trời biết, có mưu đồ bất lương, sự thái quá, và tham nhũng trong các thị trường vốn của chúng ta. Điều đó luôn xảy ra khi rất nhiều tiền bị đe doạ. Cái phân biệt các thị trường vốn của chúng ta không phải là các [công ty như] Enron không xuất hiện ở Mĩ - chúng chắc chắn xuất hiện. Mà là khi chúng xuất hiện, chúng thường bị vạch trần, hoặc bởi Uỷ Ban Chứng Khoán và Giao dịch hay bởi báo chí kinh doanh, và được hiệu chỉnh. Cái làm cho Mĩ vô song không phải là Enron mà là Eliot Splitzer, viên chưởng lí của Bang New York, người rất kiên trì theo đuổi để làm sạch ngành chứng khoán và các phòng HĐQT công ty. Loại thị trường vốn này đã tỏ ra rất rất khó để sao chép bên ngoài New York, London, Frankfurt, và Tokyo. Foster nói, "Trung Quốc và Ấn Độ và các nước Á châu khác sẽ không thành công về đổi mới cho đến khi họ có các thị trường vốn thành công, và họ sẽ không có các thị trường vốn thành công trước khi họ có pháp trị bảo vệ các lợi ích thiểu số dưới các điều kiện rủi ro. Ở Hoa Kì chúng ta là những

người hưởng lợi may mắn của hàng thế kỉ thử nghiệm kinh tế, và chúng ta là cuộc thử nghiệm, cuộc thử nghiệm đã có kết quả."

Trong khi đấy là các bí quyết cốt lõi của sauce Mĩ, có các bí quyết khác cần được duy trì và nuôi dưỡng. Đôi khi bạn phải nói chuyện với những người ngoài để đánh giá đúng chúng, như Vivek Paul của Wipro sinh ra ở Ấn Độ. "Tôi thêm ba thứ vào danh mục của anh," ông nói với tôi. "Một là tính cởi mở hoàn toàn của xã hội Mĩ." Những người Mĩ chúng ta thường quên Hoa Kì là một xã hội mở khó tin nổi thế nào, nói bất cứ gì-làm bất cứ gì-khởi động bất cứ gì-phá sản-và làm lại bất cứ gì. Không có nơi nào giống thế trên thế giới, và tính cởi mở của chúng ta là một tài sản khổng lồ và hấp dẫn đối với những người nước ngoài, nhiều trong số họ đến từ các nước nơi bầu trời không phải là giới hạn.

Thứ khác, Paul nói, là "chất lượng của bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ Mĩ," cái làm tăng hơn nữa và khuyến khích người dân tìm ra các ý tưởng mới. Trong một thế giới phẳng, có khuyến khích lớn để phát triển một sản phẩm hay quy trình mới, bởi vì nó có thể đạt quy mô toàn cầu trong nháy mắt. Nhưng nếu bạn là người tìm ra ý tưởng đó, bạn muốn quyền sở hữu trí tuệ của mình được bảo vệ. "Không nước nào tôn trọng và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ tốt hơn Mĩ," Paul nói, và kết quả là, rất nhiều nhà đổi mới muốn đến đây và làm việc và gửi sở hữu trí tuệ của họ.

Hoa kĩ cũng là một trong những nước có luật lao động uyển chuyển nhất thế giới. Càng dễ sa thải ai đó trong một ngành hấp hối, càng dễ thuê ai đó trong một ngành đang lên mà năm năm trước chẳng ai biết nó sẽ tồn tại. Đấy là một tài sản lớn, đặc biệt nếu bạn so sánh tình hình ở Mĩ với các thị trường lao động không uyển chuyển, được điều tiết cứng nhắc như của Đức, đầy rẫy các hạn chế của chính phủ đối với thuê và sa thải. Tính linh hoạt để triển khai lao động và vốn nhanh ở nơi có cơ hội lớn nhất, và khả năng tái triển khai nó nhanh chóng nếu việc triển khai trước đó không còn sinh lợi nữa, là cốt yếu trong một thế giới phẳng.

Một bí quyết nữa của sauce Mĩ là nó có thị trường tiêu dùng nội địa lớn nhất thế giới, với hầu hết những người chấp thuận đầu tiên, điều đó có nghĩa là nếu bạn đưa ra một sản

phẩm, công nghệ, hay dịch vụ mới, bạn phải có sự hiện diện ở Mĩ. Tất cả điều này có nghĩa là một dòng việc làm đều đặn cho những người Mĩ.

Cũng có một thuộc tính Mĩ ít được thảo luận là sự ổn định chính trị. Đúng, Trung Quốc đã có một sự phát triển tốt trong hai mươi lăm năm qua, và nó có thể chuyển từ chủ nghĩa cộng sản sang một hệ thống đa nguyên hơn mà các bánh xe không bị rời ra. Nhưng nó có thể không. Ai muốn để tất cả trứng của mình vào cái rổ đó?

Cuối cùng, Hoa Kì đã trở thành một trong các điểm gặp gỡ lớn trên thế giới, một nơi rất nhiều dân tộc khác nhau gắn kết và học để tin lẫn nhau. Một sinh viên Ấn Độ người được đào tạo ở Đại học Oklahoma và sau đó có việc làm đầu tiên ở một hãng phần mềm tại Oklahoma City rèn các mối liên kết về lòng tin và hiểu biết thực sự quan trọng cho cộng tác trong tương lai, cho dù anh ta quyết định quay về Ấn Độ. Không có gì minh hoạ điểm này tốt hơn là việc outsourcing nghiên cứu của Đại học Yale sang Trung Quốc. Hiệu trưởng trường Yale Richard C. Levin giải thích cho tôi rằng Yale có hai cơ sở nghiên cứu lớn hoạt động ở Trung Quốc hiện nay, một ở Đại học Peking ở Bắc Kinh [Beijing] và một tại Đại học Fudan ở Thượng Hải. “Hầu hết những cộng tác mang tính tổ chức này phát sinh không phải từ các chỉ thị của các nhà quản lí đại học từ trên xuống, mà đúng hơn từ mối quan hệ cá nhân từ lâu giữa các học giả và các nhà khoa học,” Levin nói.

Sự cộng tác Yale-Fudan phát sinh thế nào? Đầu tiên là, Levin nói, Giáo sư Tian Xu của Yale, giám đốc trung tâm, đã có móc nối sâu với cả hai trường. Ông học và tốt nghiệp ở Fudan và nhận bằng tiến sĩ ở Yale. “Năm trong số các cộng tác viên của Giáo sư Xu, hiện nay là các giáo sư ở Fudan, cũng được đào tạo tại Yale,” Levin giải thích. Một người là bạn của Giáo sư Xu khi cả hai là sinh viên cao học tại Yale; một người khác đã là một học giả trong phòng thí nghiệm của một đồng nghiệp Yale; một người đã là một sinh viên trao đổi đến Yale từ Fudan và quay về lấy bằng tiến sĩ ở Trung Quốc; và hai người khác đã là nghiên cứu sinh sau tiến sĩ ở phòng thí nghiệm của Giáo sư Xu ở Yale. Một câu chuyện tương tự là cơ sở cho sự hình thành Trung tâm Chung Peking-Yale về Genetics Phân Tử Thực vật và Công nghệ Nông Sinh học.

Giáo sư Xu là một chuyên gia hàng đầu về genetics và đã được các khoản trợ cấp từ National Institutes of Health và Quỹ Howard Hughes để nghiên cứu mối quan hệ giữa genetics và ung thư và các bệnh suy thoái thần kinh nào đó. Loại nghiên cứu này cần sự nghiên cứu về số lượng lớn các đột biến gen trong các động vật thí nghiệm. "Khi bạn muốn test nhiều gen và lần dấu vết của một gen cho trước có thể chịu trách nhiệm về các căn bệnh nào đó, bạn phải chạy rất nhiều test. Có số nhân viên nhiều hơn là một ưu thế to lớn," Levin giải thích. Như thế cái Yale đã làm về bản chất là outsource công việc phòng thí nghiệm cho Fudan bằng lập ra Trung tâm Nghiên cứu Sinh Y học Fudan-Yale. Mỗi đại học trả cho nhân viên và nghiên cứu của riêng mình, như thế không có tiền đổi chủ, nhưng phía Trung Quốc tiến hành công việc kĩ thuật sử dụng rất nhiều kĩ thuật viên và động vật thí nghiệm, tốn ít hơn nhiều ở Trung Quốc, và Yale tiến hành phân tích cấp cao về dữ liệu. Nhân viên, sinh viên và các kĩ thuật viên Fudan được tiếp xúc với nghiên cứu cấp cao, và Yale nhận được phương tiện trắc nghiệm quy mô lớn vô cùng đắt đỏ nếu Yale thử nhân đôi nó ở New Haven. Một phòng thí nghiệm hỗ trợ ở Mĩ cho một dự án như thế này có thể có 30 kĩ thuật viên, nhưng phòng thí nghiệm ở Fudan có 150. "Lợi ích rất nhiều cho cả hai bên," Levin nói. "Các nhà nghiên cứu của chúng tôi có được năng suất nâng cao rất nhiều, và người Trung Quốc có được các sinh viên của mình được đào tạo, các giảng viên trẻ của họ trở thành các cộng tác viên với các giáo sư của chúng tôi, những người đứng đầu trong lĩnh vực của họ. Nó xây dựng vốn con người cho Trung Quốc và đổi mới cho Yale." Các sinh viên cao học từ cả hai trường qua lại lẫn nhau, rèn một mối quan hệ mà không nghi ngờ gì sẽ tạo ra nhiều sự cộng tác hơn trong tương lai. Đồng thời, ông nói thêm, rất nhiều công việc chuẩn bị pháp lí đã được làm trong việc cộng tác này để đảm bảo rằng Yale sẽ có khả năng thu hoạch quyền sở hữu trí tuệ mà nó tạo ra.

"Có một thế giới khoa học ở đó," Levin nói, "và loại phân công lao động quốc tế này có rất nhiều ý nghĩa," Yale, ông nói, cũng nhất quyết đòi điều kiện làm việc ở các phòng thí nghiệm Trung Quốc có đẳng cấp thế giới, và kết quả là, nó cũng giúp nâng cao chất lượng của các cơ sở Trung Quốc. "Điều kiện sống của các động vật thí nghiệm hoàn toàn hợp với các tiêu chuẩn Mĩ," Levin nhận xét. "Đấy không phải là các xí nghiệp bóc lột chuột tàn tệ."

Mọi qui luật kinh tế học nói với chúng ta rằng nếu chúng ta kết nối tất cả các quỹ tri thức trên thế giới lại, và thúc đẩy thương mại và hội nhập ngày càng nhiều, thì cái bánh toàn cầu sẽ lớn lên rộng hơn và phức tạp hơn. Và nếu Mĩ, hay bất cứ nước nào khác, nuôi dưỡng một lực lượng lao động gồm những người đàn ông và đàn bà ngày càng đặc biệt, chuyên dụng, hay liên tục thích nghi với các việc làm có giá trị gia tăng cao, thì nó sẽ ngoạm được miếng của nó trong chiếc bánh to lên đó. Nhưng chúng ta phải cố gắng làm việc đó. Bởi vì nếu xu hướng hiện thời thắng thế, các nước như Ấn Độ và Trung Quốc và toàn bộ các khu vực như Đông u chắc chắn sẽ thu hẹp khoảng cách với Mĩ, hệt như Hàn Quốc và Nhật Bản và Đài Loan đã làm trong Chiến tranh Lạnh. Họ sẽ tiếp tục nâng cao tiêu chuẩn của họ.

Thế bạn vẫn cố gắng làm việc đó chứ? Chúng ta có hướng về các bí quyết của sauce của chúng ta không? Trông Mĩ vẫn còn tuyệt vời trên giấy, đặc biệt nếu chúng ta nhìn lại, hay so sánh nó chỉ với Ấn Độ và Trung Quốc của ngày hôm nay chứ không phải của ngày mai. Nhưng chúng ta có thực sự đầu tư vào tương lai của mình và chuẩn bị con em chúng ta theo cách chúng ta phải làm cho cuộc đua trước mặt không? Xem chương tiếp. Nhưng đây là lời gợi ý nhanh:

Câu trả lời là không.

Bảy: Cuộc khủng hoảng thầm lặng

Các cuộc thi đấu ngang sức cho những người Mĩ là hiếm trong các Olympic trước, nhưng bây giờ có vẻ là có cái gì mà những người Mĩ phải làm quen.

- Từ một bài ngày 17-8-2004 củaAP từ OlympicAthens có nhan đề "Đội Bóng rổ Nam của Mĩ Thắng Sát nút Hy Lạp"

Bạn không thể tìm thấy ẩn dụ nào cho các phần còn lại của thế giới bây giờ có thể cạnh tranh đầu đối đầu hiệu quả hơn bao giờ với Mĩ tốt hơn là cuộc vật lộn của đội bóng rổ Olympic của Hoa Kì trong năm 2004. Đội Mĩ, bao gồm các ngôi sao NBA, ủ rũ về nước với huy chương đồng sau khi thua Puerto Rico, Lithuania, và Argentina. Trước kia, đội bóng rổ Olympic Mĩ đã chỉ thua một trận trong lịch sử Olympic hiện đại. Có nhớ khi Mĩ chỉ gửi các

ngôi sao NCAA* đến các sự kiện bóng rổ Olympic? Trong một thời gian dài các đội này đã hoàn toàn thống trị khắp mọi nơi. Rồi họ bắt đầu bị thách thức. Cho nên chúng ta đã gửi các cầu thủ chuyên nghiệp của mình. Và họ bắt đầu bị thách thức. Bởi vì thế giới liên tục học, sự truyền bá tri thức xảy ra nhanh hơn; bây giờ các huấn luyện viên ở các nước khác tải các phương pháp huấn luyện Mĩ xuống từ Internet và xem các trận đấu NBA ở phòng khách nhà họ trên TV vệ tinh. Nhiều người trong số họ có thể bắt được ngay cả kênh ESPN và xem các pha gây cấn nhất. Và nhờ ba sự hội tụ, có rất nhiều tài năng non mới bước vào các sân NBA khắp thế giới- gồm nhiều ngôi sao từ Trung Quốc, Mĩ Latin, và Đông u. Họ quay về nhà và chơi cho các đội quốc gia trong Olympic, sử dụng các kĩ năng họ đã mài dũa ở Mĩ. Như thế bây giờ tính ưu việt Mĩ tự động của hai mươi năm trước đã qua rồi trong bóng rổ Olympic. Tiêu chuẩn NBA ngày càng trở thành một hàng hoá toàn cầu- thuần tuý vanilla. Nếu Hoa Kì muốn tiếp tục thống trị về bóng rổ Olympic, chúng ta phải, theo lời nói sáo của môn thể thao lớn đó, đẩy nó lên một nấc. Tiêu chuẩn cũ không còn hoạt động nữa. Như Joel Cawley của IBM nhận xét với tôi, "Ngôi sao vì ngôi sao, các đội bóng rổ từ các nơi như Lithuania hay Puerto Rico vẫn chưa có thứ hạng tốt đối lại những người Mĩ, nhưng khi họ chơi như một đội- khi họ cộng tác tốt hơn chúng ta họ vô cùng cạnh tranh."

Nhà báo thể thao John Feinstein có thể đã viện dẫn đến các kĩ năng kĩ thuật Mĩ hay các kĩ năng bóng rổ Mĩ khi ông viết một tiểu luận AOL, ngày 26-8-2004, về bóng rổ Olympic rằng thành tích của đội bóng rổ Mĩ là kết quả của "sự vươn lên của cầu thủ quốc tế" và "sự tàn tạ và suy sụp của trò chơi Mĩ." Và sự tàn tạ và suy sụp của trò chơi Mĩ, Feinstein lập luận, là kết quả của hai xu hướng dài hạn. Thứ nhất là một sự giảm đều đặn "về các kĩ năng bóng rổ," với trẻ con Mĩ chỉ muốn ném các cú ném ba-điểm hay úp rổ [dunk]- loại đến với bạn trên các pha gây cấn nhất SportsCenter của ESPN- thay cho học làm thế nào để chuyền bóng chính xác, hay đi vào làn và ném một cú nhảy vọt lên, hay trườn qua những người to con để tới rổ. Những kĩ năng đó cần rất nhiều công sức và khổ luyện để học. Ngày nay, Feinstein nói, bạn có một thế hệ người Mĩ hầu như hoàn toàn dựa vào sức lực và hầu như không hề vào các kĩ năng bóng rổ. Và cũng có vấn đề nhỏ đáng sợ về khát vọng. Trong khi phần còn lại của thế giới đã trở nên khá hơn về bóng rổ, "ngày càng nhiều cầu thủ NBA ngáp dài khi nói về ý niệm chơi ở Olympic," Feinstein lưu ý. "Chúng ta đã có nhiều tiến bộ từ

1984, khi Bob Knight bảo Charles Barkley có mặt ở trại huấn luyện Olympic thứ hai với 265 pound nếu không. Barkley có mặt với trọng lượng 280 pound. Knight cắt anh ta hôm đó. Trong thế giới ngày nay, huấn luyện viên Olympic thậm chí trước hết sẽ không kiểm tra trọng lượng của Barkley. Ông sẽ cử một xe limousine đến sân bay đón anh ta và dừng lại ở quán Dunkin' Donuts trên đường đến khách sạn nếu cầu thủ đề nghị … Thế giới thay đổi. Trong trường hợp của bóng rổ Mĩ, nó đã không thay đổi để tốt hơn."

Có cái gì về nước Mĩ hậu Chiến tranh Thế giới II nhắc nhở tôi về gia đình giàu có cổ điển mà ở thế hệ thứ ba bắt đầu hoang phí của cải của nó. Các thành viên của thế hệ thứ nhất là các nhà canh tân cật lực; thế hệ thứ hai vẫn cùng nhau giữ vững; rồi con cái họ đến và trở nên béo, ngu ngốc, và lười biếng và dần dần hoang phí sạch. Tôi biết đó cả là quá nhẫn tâm lẫn là một khái quát hoá thô thiển, nhưng, tuy vậy, có một ít sự thật trong đó. Xã hội Mĩ bắt đầu xuống dốc trong các năm 1990, khi thế hệ hậu chiến thứ ba của chúng ta đến tuổi thành niên. Cơn sốt dot-come đã khiến quá nhiều người có ấn tượng rằng họ có thể trở nên giàu mà không phải đầu tư vào công việc vất vả. Tất cả cái cần là một [bằng] MBA và một IPO [bán cổ phần lần đầu cho công chúng] nhanh, hay một hợp đồng NBA, và bạn sẵn sàng suốt đời. Nhưng trong khi chúng ta say mê thế giới phẳng mà chúng ta đã tạo ra, rất nhiều người ở Ấn Độ, Trung Quốc, và Đông u bận rộn tính toán làm thế nào để lợi dụng nó. May cho chúng ta, chúng ta đã là nền kinh tế duy nhất đứng vững sau Chiến Tranh Thế giới II, và chúng ta đã không có cạnh tranh nghiêm túc nào trong bốn mươi năm. Điều đó cho chúng ta nghị lực khổng lồ nhưng cả một cảm giác về quyền và tính tự mãn nữa – không kể đến một khuynh hướng nào đó trong các năm vừa qua để ca tụng tiêu dùng hơn là lao động cần cù, đầu tư, và tư duy dài hạn. Khi chúng ta bị trúng đòn 11/9, đó là một cơ hội có-một-lần-trong-một-thế-hệ để hiệu triệu quốc gia để hi sinh, để đề cập đến một số thiếu sót cấp bách về tài chính, năng lượng, khoa học, và giáo dục của quốc gia- tất cả các thứ mà chúng ta đã để trượt. Nhưng tổng thống của chúng ta đã không kêu gọi chúng ta hi sinh. Ông đã kêu gọi chúng ta đi mua sắm.

Trong các chương trước, tôi đã cho thấy vì sao cả lí thuyết kinh tế cổ điển lẫn các sức mạnh vốn có của nền kinh tế Mĩ đã thuyết phục tôi rằng các cá nhân người Mĩ chẳng có gì

phải lo từ một thế giới phẳng- miễn là chúng ta xắn tay áo của mình lên, sẵn sàng cạnh tranh, khiến mọi cá nhân nghĩ về mình cập nhật các kĩ năng giáo dục của mình ra sao, và tiếp tục đầu tư vào các bí quyết của sauce Mĩ. Các chương đó tất cả là về chúng ta phải và có thể làm gì.

Chương này là về chúng ta những người Mĩ, cá thể và tập thể, đã không làm tất cả các thứ này ra sao mà lẽ ra chúng ta phải làm và cái gì sẽ xảy ra trên đường nếu chúng ta không thay đổi hướng đi.

Sự thật là, bây giờ chúng ta đang ở trong một khủng hoảng, nhưng nó là một khủng hoảng diễn ra rất chậm và rất thầm lặng. Nó là "một khủng hoảng thầm lặng," Shirley Ann Jackson, chủ tịch 2004 của Hội Thúc đẩy Khoa học Mĩ (AAAS) và chủ tịch của Học viện Bách Khoa Rensselaer từ 1999, giải thích. (Thành lập năm 1824 Rensselaer là trường kĩ thuật cổ nhất nước Mĩ.) Và cuộc khủng hoảng trầm lặng này kéo theo sự xói mòn đều đặn của cơ sở khoa học và kĩ thuật của Mĩ, cái đã luôn luôn là nguồn của sự đổi mới của Mĩ và của mức sống tăng lên của chúng ta.

"Bầu trời không sụt xuống, không có gì khủng khiếp sắp xảy ra hôm nay," Jackson nói, theo đào tạo bà là một nhà vật lí và bà lựa chọn từ ngữ thận trọng. "Hoa Kì vẫn là động cơ dẫn đầu về đổi mới trên thế giới. Nó có các chương trình cao học tốt nhất, có cơ sở hạ tầng khoa học tốt nhất, và có các thị trường vốn để khai thác nó. Nhưng có một cuộc khủng hoảng trầm lặng trong khoa học và công nghệ Mĩ mà chúng ta phải nhận ra. Hoa Kì ngày nay ở trong một môi trường thực sự toàn cầu, và các nước cạnh tranh đó không chỉ đã thức tỉnh hoàn toàn, họ đang chạy marathon trong khi chúng ta chạy nước rút. Nếu để không được kiểm tra, điều này có thể thách thức sự vượt trội và năng lực của chúng ta để canh tân."

Và chính khả năng của chúng ta để liên tục đổi mới các sản phẩm, các dịch vụ, và các công ty mới, cái đã là nguồn của sự giàu có và một giai cấp trung lưu mở rộng đều đặn của nước Mĩ suốt hai thế kỉ qua. Chính các nhà canh tân Mĩ đã khởi động Google, Intel, HP, Dell, Microsoft, và Cisco, và quan trọng là đổi mới xảy ra ở đâu. Sự thực rằng tất cả các công ty này có trụ sở ở Mĩ có nghĩa rằng hầu hết việc làm có lương cao là ở đây, cho dù các công ty này có outsource hay offshore một số nhiệm vụ. Các nhà điều hành, các trưởng phòng, lực

lượng bán hàng, và các nhà nghiên cứu cấp cao tất cả đều ở các thành phố nơi đổi mới xảy ra. Và việc làm của họ tạo ra nhiều việc làm hơn. Sự co lại của quỹ những người trẻ với các kĩ năng tri thức của họ để canh tân sẽ không làm co lại mức sống của chúng ta một sớm một chiều. Nó sẽ được cảm thấy chỉ trong mười lăm hay hai mươi năm, khi chúng ta khám phá ra rằng chúng ta có sự thiếu hụt trầm trọng về các nhà khoa học và các kĩ sư có khả năng tiến hành đổi mới hay ngay chỉ công trình công nghệ có giá trị gia tăng cao. Khi đó nó sẽ không còn là một khủng hoảng trầm lặng nữa, Jackson nói, "nó sẽ là đích thực."

Shirley Ann Jackson biết về cái bà nói, bởi vì sự nghiệp của bà minh hoạ bằng thí dụ tốt, như của bất cứ ai, vì sao Mĩ đã phát đạt nhiều đến vậy trong năm mươi năm qua và vì sao nó sẽ không tự động làm như thế trong năm mươi năm tiếp. Một phụ nữ Mĩ gốc Phi, Jackson sinh năm 1946 ở Washington D.C. Bà bắt đầu lớp mẫu giáo ở một trường công bị phân biệt nhưng là một trong những học sinh trường công hưởng lợi từ sự xoá bỏ phân biệt, như kết quả của quyết định của Toà án Tối cao trong vụ Brown đối lại Bộ Giáo dục. Đúng khi bà bắt đầu có cơ hội vào một trường tốt hơn những người Nga đã phóng Sputnik năm 1957, và chính phủ Hoa Kì bị ám ảnh với việc đào tạo các thanh niên để trở thành các nhà khoa học và kĩ sư, một xu hướng được sự cam kết của John F. Kennedy đối với chương trình vũ trụ có người lái làm tăng lên. Khi Kennedy nói về đưa người lên mặt trăng, Shirley Ann Jackson là một trong hàng triệu thanh niên Mĩ đã lắng nghe. Lời nói của ông, bà nhớ lại, "đã truyền cảm hứng, giúp đỡ, và phóng nhiều người thế hệ chúng tôi vào khoa học, kĩ thuật và toán học," và những đột phá và sáng chế mà họ đẻ ra vượt xa chương trình vũ trụ. "Cuộc chạy đua vũ trụ thực sự là một cuộc chạy đua khoa học," bà nói.

Một phần nhờ sự xoá bỏ phân biệt, cả cảm hứng và trí năng của Jackson được nhận ra từ sớm, và cuối cùng bà đã trở thành người phụ nữ Mĩ gốc Phi đầu tiên nhận bằng tiến sĩ vật lí từ MIT (bằng cấp của bà về vật lí lí thuyết hạt cơ bản). Từ đó, bà làm việc nhiều năm cho AT&T Bell Laboratories, và năm 1995 được Tổng thống Clinton bổ nhiệm làm chủ tịch Uỷ ban Điều tiết Hạt nhân Mĩ.

Khi các năm trôi qua, tuy vậy, Jackson bắt đầu để ý rằng ngày càng ít thanh niêm Mĩ bị quyến rũ bởi các thách thức như chạy đua lên mặt trăng, hay cảm thấy bị lôi cuốn bởi toán,

khoa học, và kĩ thuật. Ở các đại học, bà lưu ý, việc tuyển cao học về các chương trình khoa học và kĩ thuật, sau khi đã tăng hàng thập niên, đạt đỉnh điểm năm 1993, và bất chấp sự tiến bộ nào đó mới đây, ngày nay vẫn dưới mức của một thập niên trước. Như thế các thế hệ khoa học và kĩ thuật tiếp sau Jackson ngày càng nhỏ đi so với nhu cầu của chúng ta. Vào thời gian Jackson nhận việc với tư cách hiệu trưởng Bách khoa Rensselaer để bỏ toàn bộ tâm sức vào việc tiếp lại sinh lực cho khoa học và kĩ thuật Mĩ, bà nói, bà nhận ra rằng một "cơn bão hoàn chỉnh" đang kéo đến- một cơn bão đặt ra một nguy cơ dài hạn thực sự đối với sức khoẻ kinh tế của nước Mĩ- và bà bắt đầu nói về nó bất cứ khi nào bà có thể.

"Cụm từ 'cơn bão hoàn chỉnh' liên tưởng đến các sự kiện thời tiết tháng 10-1991," Jackson nói trong một bài nói chuyện tháng 5-2004, khi "một hệ thống khí tượng mạnh tập trung lực, tàn phá Đại Tây dương suốt nhiều ngày, [và] gây ra hàng tỉ dollar thiệt hại và làm chết nhiều ngư dân ở Massachusetts. Sự kiện được viết thành sách, và sau đó được làm phim. Các nhà khí tượng quan sát sự kiện đã nhấn mạnh …sự tụ hợp hiếm có khả năng xảy ra của các điều kiện… trong đó nhiều nhân tố hội tụ lại để gây ra một sự kiện có cường độ tàn phá. [Một] kịch bản xấu nhất tương tự có thể chặn sự tiến bộ năng lực khoa học và kĩ thuật quốc gia của chúng ta lại. Có nhiều lực hoạt động và chúng là phức tạp. Chúng mang tính dân số, chính trị, kinh tế, văn hoá, thậm chí xã hội." Từng cái một, các lực này có thể có vấn đề, Jackson nói thêm. Kết hợp lại, chúng có thể tàn phá. "Lần đầu tiên trong hơn một thế kỉ, Hoa Kì có thể thấy mình rớt xa sau các nước khác về năng lực phát minh khoa học, đổi mới và phát triển kinh tế."
Cách để tránh bị dính vào một cơn bão như vậy là nhận diện sự tụ hợp của các nhân tố và để thay đổi hướng đi- cho dù ngay bây giờ bầu trời vẫn trong xanh, gió vẫn nhẹ, và mặt nước có vẻ yên tĩnh. Nhưng đó không phải là cái đã xảy ra ở Mĩ trong các năm vừa qua. Chúng ta đang vô tình căng buồm về phía trước, hướng thẳng vào cơn bão, với cả các chính trị gia lẫn bố mẹ khăng khăng rằng bây giờ không cần đến những thay đổi đột ngột hay hi sinh nào. Rốt cuộc, hãy nhìn ngoài kia yên tĩnh và nắng tươi thế nào, họ bảo chúng ta. Trong ngân sách năm tài chính 2005 được Quốc hội do Đảng Cộng hoà dẫn đầu thông qua vào tháng 11-2004, ngân sách cho Quỹ Khoa học Quốc gia (NSF), cơ quan liên bang chịu trách nhiệm chính về thúc đẩy nghiên cứu và tài trợ giáo dục khoa học nhiều hơn và tốt hơn, thực

tế bị cắt 1,9 phần trăm, hay 105 triệu $. Lịch sử sẽ cho thấy rằng khi Mĩ phải tăng gấp đôi tài trợ NSF, thì Quốc Hội thông qua một ngân sách nặng tính tiền chùa* mà thực sự là cắt hỗ trợ cho khoa học và kĩ thuật.

Đừng để sự yên lặng lừa phỉnh. Đó luôn luôn là lúc để thay đổi hướng đi- không phải đúng vào khi bạn sắp gặp bão lớn. Chúng ta không có thời gian để lãng phí khi đề cập đến "các bí mật nhỏ khó chịu" của hệ thống giáo dục của chúng ta.

Bí mật nhỏ khó chịu # 1: Lỗ hổng số lượng

Trong Chiến tranh Lạnh, một trong các nguyên nhân sâu nhất của các nỗi lo của Mĩ đã là cái gọi là lỗ hổng tên lửa giữa chúng ta và Liên Xô. Cơn bão hoàn chỉnh mà Shirley Ann Jackson cảnh báo có thể được diễn tả tốt nhất như sự tụ hợp của ba lỗ hổng mới đã nổi lên chậm chạp để hút mất nhựa sống của năng lực về khoa học, toán học, và kĩ thuật của Mĩ. Chúng là các lỗ hổng số lượng, lỗ hổng khát vọng, và lỗ hổng giáo dục. Trong Thời đại Chủ nghĩa Phẳng [Flatism], các lỗ hổng này là cái đe doạ nhiều nhất mức sống của chúng ta.

Bí mật nhỏ khó chịu số một là, thế hệ các nhà khoa học và kĩ sư được thúc đẩy đi vào khoa học bởi thách thức Sputnik năm 1957 và khát vọng của JFK đang đến tuổi về hưu và không được thay thế về số lượng cần phải có nếu một nền kinh tế tiên tiến như của Hoa Kì vẫn muốn đứng đầu đàn. Theo NSF, nửa số các nhà khoa học và kĩ sư Mĩ có tuổi bốn mươi hay hơn, và tuổi trung bình tăng đều đặn.
Hãy chỉ xét một thí dụ -NASA. Một phân tích các hồ sơ NASA do tờ Florida Today (7-3-2004), tờ báo theo dõi Trung Tâm Vũ trụ Kennedy, tiến hành, cho thấy như sau: Gần 40 phần trăm của 18.146 người ở NASA có tuổi 50 hay cao hơn. Những người đã phục vụ hai mươi năm đủ tư cách để nghỉ hưu non. Hai mươi hai phần trăm người lao động NASA có tuổi 55 hay cao hơn. Các nhân viên NASA trên sáu mươi tuổi đông hơn số dưới ba mươi tuổi khoảng ba lần. Chỉ 4 phần trăm người lao động NASA là dưới ba mươi tuổi. Nghiên cứu của Văn phòng Kế toán Chính phủ kết luận rằng NASA đã có khó khăn thuê người có đủ kĩ năng khoa học, kĩ thuật, và công nghệ thông tin cần thiết cho hoạt động của nó. Nhiều trong các việc làm này được dành cho các công dân Mĩ, vì các lí do an ninh quốc gia. Nhà quản lí

NASA lúc đó Sean O'Keefe xác nhận trước Quốc hội năm 2002: "Sứ mệnh của chúng ta để hiểu và bảo vệ hành tinh quê hương của chúng ta và khai phá vũ trụ và tìm sự sống sẽ không được thực hiện nếu chúng ta không có người để làm việc đó." Uỷ ban Quốc gia về Dạy Toán và Khoa học cho Thế kỉ Hai mươi mốt, do nhà du hành vũ trụ nghị sĩ John Glenn làm chủ tịch, đã thấy rằng hai phần ba lực lượng dạy toán và khoa học sẽ về hưu vào 2010.

Về truyền thống, chúng ta đã bù đắp cho bất cứ thiết hụt nào về kĩ sư và cán bộ giảng dạy khoa học bằng đào tạo nhiều hơn ở trong nước và nhập khẩu nhiều hơn từ nước ngoài. Nhưng cả hai phương cách đó đã bị cản trở vì muộn.

Cứ mỗi hai năm Uỷ ban Khoa học Quốc gia (NSB) giám sát việc thu thập một tập rất rộng các dữ liệu xu hướng về khoa học và công nghệ ở Hoa Kì, mà nó công bố như Science and Engineering Indicators [Các Chỉ số Khoa học và Kĩ thuật]. Chuẩn bị Indicators 2004, NSB nói, "Chúng tôi quan sát thấy một sự sa sút đáng lo ngại về số các công dân Hoa Kì đang được đào tạo để thành các nhà khoa học và kĩ sư, trong khi số việc làm cần đến đào tạo khoa học và kĩ thuật (S&E) tiếp tục tăng lên." Các xu hướng này đe doạ phúc lợi kinh tế và an ninh của nước chúng ta, nó nói thêm rằng nếu các xu hướng được nhận diện trong Indicators 2004 tiếp tục không được ngăn chặn, ba thứ sẽ xảy ra: "Số việc làm trong nền kinh tế Hoa Kì cần đến đào tạo khoa học và kĩ thuật sẽ tăng lên; số công dân Mĩ được chuẩn bị cho các việc làm đó sẽ, giỏi nhất, là ngang; và sự sẵn có của những người từ các nước khác được đào tạo về khoa học và kĩ thuật sẽ giảm đi, hoặc vì các giới hạn nhập cảnh do các hạn chế an ninh quốc gia Mĩ áp đặt hay vì sự cạnh tranh mạnh toàn cầu vì những người có các kĩ năng này."

Báo cáo NSB thấy là số những người Mĩ giữa mười tám đến hai mươi tư tuổi có bằng khoa học đã rớt xuống hàng thứ bảy thế giới, trong khi ba thập niên trước chúng ta xếp thứ ba. Nó nói rằng trong số 2,8 triệu bằng đại học lần đầu (chúng ta gọi là cử nhân) về khoa học và kĩ thuật được cấp khắp thế giới năm 2003, 1,2 triệu được cấp cho các sinh viên Á Châu ở các đại học Á Châu, 830.000 được cấp ở châu Âu, và 400.000 ở Hoa Kì. Đặc biệt về kĩ thuật, các đại học ở các nước Châu Á hiện nay tạo ra số bằng cử nhân gấp tám lần ở Mĩ. Hơn nữa, "sự nhấn mạnh tỉ lệ về khoa học và kĩ thuật là lớn hơn ở các quốc gia khác,"

Shirley Ann Jackson lưu ý. Các bằng khoa học và kĩ thuật hiện nay đại diện cho 60 phần trăm của tất cả các bằng cử nhân nhận được ở Trung Quốc, 33 phần trăm ở Hàn Quốc, và 41 phần trăm ở Đài Loan. Ngược lại, tỉ lệ của những người lấy bằng cử nhân về khoa học và kĩ thuật ở Hoa Kì vẫn ở khoảng 31 phần trăm. Phân tích các bằng cấp khoa học, số những người Mĩ tốt nghiệp với chỉ các bằng cấp kĩ thuật là 5 phần trăm, so với 25 phần trăm ở Nga và 46 phần trăm ở Trung Quốc, theo một báo cáo 2004 của Trilogy Publications, đại diện cho hiệp hội kĩ thuật chuyên nghiệp quốc gia Mĩ.

Hoa Kì đã luôn luôn phụ thuộc vào óc sáng tạo của nhân dân mình để cạnh tranh trên thương trường thế giới, NSB nói. "Sự chuẩn bị của lực lượng lao động khoa học và kĩ thuật là một vũ đài sống còn đối với tính cạnh tranh quốc gia. [Nhưng] cho dù hôm nay có hành động để thay đổi các xu hướng này, thì sự đảo chiều vẫn xa 10 đến 20 năm nữa." Các sinh viên gia nhập lực lượng lao động khoa học kĩ thuật với bằng cao cấp năm 2004 đã quyết định học các cua toán cần thiết để cho phép con đường sự nghiệp này khi họ ở trường trung học, từ mười bốn năm trước, NSB lưu ý. Các học sinh đưa ra cùng các quyết định ở trường trung học hôm nay sẽ chưa hoàn tất việc đào tạo cao cấp cho việc làm khoa học kĩ thuật cho đến 2018 hay 2020. "Nếu không hành động bây giờ để thay đổi các xu hướng này, chúng ta có thể đến 2020 và thấy rằng khả năng phục hồi của các tổ chức nghiên cứu và giáo dục Mĩ bị tổn hại và tính vượt trội của chúng đã bị mất cho các khu vực của thế giới," uỷ ban khoa học nói.

Sự thiếu hụt này không thể xảy ra vào lúc tồi tệ nhất – đúng khi thế giới trở nên phẳng. "Số việc làm đòi hỏi kĩ năng khoa học và kĩ thuật trong lực lượng lao động Mĩ," NSB nói, "tăng gần 5 phần trăm một năm. Để so sánh, phần còn lại của lực lượng lao động tăng chỉ hơn 1 phần trăm. Trước 11-9-2001, Văn phòng Thống kê Lao động (BLS) dự đoán rằng tốc độ tăng việc làm khoa học kĩ thuật sẽ cao hơn tốc độ tăng của tất cả các việc làm ba lần." Đáng tiếc, NSB thuật lại, tuổi trung bình của lực lượng lao động khoa học kĩ thuật đang tăng lên.

"Nhiều trong số những người đã tham gia vào lực lượng lao động khoa học kĩ thuật mở rộng ra ở các năm 1960 và 1970 (thế hệ baby boom [cơn sốt đẻ con sau Thế chiến II]) dự

kiến sẽ nghỉ hưu trong hai mươi năm tới, và con cái họ lại không chọn sự nghiệp khoa học và kĩ thuật với cùng số lượng như cha mẹ chúng," báo cáo của NSB nói. "Thí dụ, tỉ lệ phần trăm phụ nữ chọn nghề toán và khoa học máy tính đã giảm 4 điểm phần trăm giữa 1993 và 1999." Các chỉ số NSB năm 2002 cho thấy rằng số bằng tiến sĩ khoa học và kĩ thuật được cấp ở Hoa Kì giảm từ 29.000 năm 1998 xuống 27.000 năm 1999. Tổng số sinh viên đại học cao đẳng kĩ thuật ở Mĩ giảm khoảng 12 phần trăm giữa giữa các năm 1980 và 1998. Tuy nhiên, lực lượng lao động khoa học kĩ thuật của Mĩ tăng với tốc độ hơn nhiều tốc độ mà Mĩ đào tạo ra, bởi vì số đông những người nước ngoài tốt nghiệp về khoa học kĩ thuật đã nhập cư vào Hoa Kì. Tỉ lệ của các sinh viên sinh ở nước ngoài trong lĩnh vực khoa học kĩ thuật và người lao động trong nhề khoa học kĩ thuật tiếp tục tăng đều đặn ở các năm 1990. NSB nói rằng những người sinh ra ở ngoài nước Mĩ chiếm đến 14 phần trăm của tất cả các việc làm khoa học kĩ thuật năm 1990. Giữa 1990 và 2000, tỉ lệ của những người sinh ở nước ngoài có bằng cử nhân trong số việc làm khoa học kĩ thuật đã tăng từ 11 lên 17 phần trăm; tỉ lệ những người sinh ở nước ngoài có bằng thạc sĩ tăng từ 19 lên 29 phần trăm; và tỉ lệ người sinh ở nước ngoài có bằng tiến sĩ trong lực lượng lao động khoa học kĩ thuật tăng từ 24 phần trăm lên 38 phần trăm. Bằng cách thu hút các nhà khoa học và các kĩ sư sinh ra và được đào tạo ở các nước khác, chúng ta đã duy trì sự tăng trưởng của lực lượng lao động khoa học kĩ thuật mà không có sự tăng lên tương xứng về hỗ trợ các chi phí dài hạn của việc đào tạo và thu hút các công dân Mĩ bản xứ vào các lĩnh vực này, NSB nói.

Nhưng bây giờ, sự làm phẳng và nối dây thế giới đã làm cho dễ hơn nhiều đối với những người nước ngoài để đổi mới mà không phải di cư. Bây giờ họ có thể làm công việc cỡ thế giới cho các công ty cỡ thế giới với đồng lương rất tử tế mà không phải ra khỏi nhà. Như Allan E. Goodman, chủ tịch Viện Giáo dục Quốc tế, diễn đạt, "Khi thế giới còn tròn, họ đã không thể về quê, bởi vì không có phòng thí nghiệm nào để mà về và không có Internet để kết nối. Nhưng bây giờ có tất cả các thứ đó, nên họ quay về. Bây giờ họ nói, 'về quê tôi cảm thấy thoải mái hơn. Tôi sống ở quê thoải mái hơn ở New York City và tôi có thể làm công việc lí thú, như thế sao lại không về?" Xu hướng này bắt đầu ngay trước những rắc rối về visa do 11/9 gây ra, Goodman nói. "Lợi chất xám bắt đầu chuyển thành chảy máu chất xám vào khoảng năm 2000."

Như nghiên cứu của NSB lưu ý, “Từ các năm 1980 các nước khác đã tăng đầu tư vào giáo dục khoa học và kĩ thuật và lực lượng lao động khoa học kĩ thuật với tốc độ cao hơn Hoa Kì đã đầu tư. Giữa 1993 và 1997, các nước OECD [Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, một nhóm gồm 40 quốc gia có nền kinh tế thị trường phát triển cao] đã tăng số việc làm nghiên cứu khoa học kĩ thuật 23 phần trăm, hơn hai lần tốc độ tăng 11 phần trăm về việc làm nghiên cứu ở Hoa Kì.”

Ngoài ra, nó nói, visa cho các sinh viên và những người lao động khoa học kĩ thuật đã được cấp chậm hơn kể từ 11/9, do cả các hạn chế an ninh tăng lên lẫn giảm số đơn xin. Bộ Ngoại giao Hoa Kì đã cấp visa cho các sinh viên năm 2001 ít hơn năm 2000 là 20 phần trăm, và còn giảm nữa trong các năm tiếp theo. Trong khi năm 2004 các hiệu trưởng đại học bảo tôi rằng tình hình đã tốt hơn, và rằng Bộ An ninh Nội địa đã thử tăng tốc và đơn giản hoá các thủ tục visa của nó cho các sinh viên và nhà khoa học nước ngoài, đã có rất nhiều thiệt hại, và tình hình cho các sinh viên hay nhà khoa học nước ngoài muốn làm việc ở bất cứ lĩnh vực nào được coi là có dính đến an ninh quốc gia đang trở thành một vấn đề thực sự. Không ngạc nhiên nhà báo chuyên về giáo dục của New York Times Sam Dillon tường thuật ngày 21-12-2004, rằng “các đơn xin nước ngoài để vào các trường cao học [sau đại học] đã giảm 28 phần trăm năm nay. Số sinh viên cao học nước ngoài được nhận thực tế giảm 6 phần trăm. Tất cả số sinh viên nước ngoài được nhận, trong các chương trình đại học, cao học và sau tiến sĩ, đã giảm lần đầu tiên trong ba thập niên theo một thông báo điều tra dân số hàng năm vào mùa thu này. Trong khi đó, số sinh viên vào học đại học đã tăng lên ở Anh, Đức và các nước khác … Các đơn xin của người Trung Quốc vào các trường cao học Mĩ đã giảm 45 phần trăm năm nay, trong khi nhiều nước châu Âu công bố số sinh viên Trung Quốc nhập học tăng lên.”

Bí mật nhỏ khó chịu # 2: Lỗ hổng hoài bão

Bí mật nhỏ khó chịu thứ hai, mà nhiều CEO Mĩ nổi tiếng chỉ nói thì thầm với tôi, là như thế này: Khi họ chuyển việc làm ra nước ngoài, họ không chỉ tiết kiệm 75 phần trăm về lương, họ nhận được 100 phần trăm tăng năng suất. Một phần của điều đó là có thể hiểu được. Khi bạn lấy một việc làm lương thấp, uy tín thấp ở Mĩ, như một nhân viên call center,

và đưa nó sang Ấn Độ, nơi nó trở thành một việc làm lương cao, uy tín cao, bạn kết thúc bằng các công nhân được trả ít hơn nhưng được thúc đẩy nhiều hơn. “Bí mật nhỏ khó chịu không chỉ là [outsourcing] rẻ hơn và hiệu quả,” CEO Mĩ của một công ty đa quốc gia có trụ sở ở London bảo tôi, “mà là [sự tăng] chất lượng và năng suất là khổng lồ.” Ngoài sự giảm bớt lương, ông nói, một người Ấn Độ ở Bangalore được đào tạo lại sẽ làm công việc của hai hay ba người châu Âu, và các nhân viên Bangalore không lấy sáu tuần nghỉ phép. “Khi bạn nghĩ chỉ về lương,” ông nói thêm, “bạn vẫn còn giữ được phẩm giá của mình, nhưng khi sự thực là họ làm việc giỏi hơn thì thật khủng khiếp.”

Một thời gian ngắn sau khi từ Ấn Độ về, tại một sân bay tôi được một thanh niên tìm gặp, anh ta muốn nói chuyện về vài cột báo mà tôi đã viết từ đó. Chúng tôi trò chuyện vui vẻ, tôi hỏi anh ta cho danh thiếp, và chúng tôi giữ quan hệ bạn bè e-mail. Tên của anh ta là Mike Arguello, và anh ta là một nhà kiến trúc hệ thống IT sống ở San Antonio. Anh làm việc thiết kế các hệ thống IT cấp cao và không cảm thấy bị cạnh tranh nước ngoài đe doạ. Anh cũng dạy khoa học máy tính. Khi tôi hỏi anh ở Mĩ chúng ta cần làm gì để lấy lại thế mạnh của chúng ta, anh gửi cho tôi e-mail này:

Tôi dạy ở một đại học địa phương. Thật nản lòng để thấy đạo đức làm việc tồi tệ của nhiều sinh viên của tôi. Trong số các sinh viên mà tôi đã dạy hơn sáu học kì, tôi chỉ xem xét thuê hai người. Số còn lại thiếu sáng tạo, thiếu các khả năng giải vấn đề và nhiệt tình học tập. Như anh biết rõ, lợi thế lớn nhất của Ấn Độ hơn người Trung Quốc và Nga là họ nói tiếng Anh. Nhưng sẽ là sai đi cho rằng các nhà phát triển chóp bu Ấn Độ là giỏi hơn các đồng nghiệp Mĩ của họ. Lợi thế của họ là số người mà họ có thể quăng vào một vấn đề. Những người Ấn Độ mà tôi làm việc với là tinh hoa của vụ gặt. Họ được đào tạo ở các trường tương đương với MIT tại Ấn Độ và họ rất đông. Nếu giả như anh theo tôi trong các cuộc gặp hàng ngày thì sẽ rất hiển nhiên là khá nhiều thời gian của tôi được dùng để làm việc với những người Ấn Độ. Hầu hết các nhà quản lí có lẽ vẫn có ấn tượng rằng tất cả cái những người Ấn Độ làm là phát triển phần mềm cấp thấp – “lắp ráp phần mềm.” Nhưng các công nghệ, như Linux, đang cho phép họ bắt đầu lấy các việc làm thiết kế hệ thống được trả lương cao mà trước kia đã là lãnh địa riêng của những người lao động Mĩ. Nó đã cung cấp cho họ các

phương tiện để di chuyển lên trong chuỗi thức ăn công nghệ, đặt họ ngang hàng với những người lao động nội địa. Đó là năng lực trí óc chọi lại năng lực trí óc, và trong lĩnh vực này họ thật ghê gớm. Nhìn từ viễn cảnh công nghệ, thế giới là phẳng và trở nên phẳng hơn (nếu điều đó là có thể). Chỉ có hai lĩnh vực mà tôi chưa thấy lao động Ấn Độ là, kiến trúc mạng và kiến trúc hệ thống, nhưng chỉ còn là vấn đề thời gian. Những người Ấn Độ rất thông minh và từ sự tương tác của họ với các nhà kiến trúc hệ thống họ đang học nhanh chóng đơn giản tất cả các miếng của câu đố IT khớp với nhau thế nào… Giả như Quốc hội thông qua quy chế ngăn dòng chảy lao động Ấn Độ, bạn sẽ thấy các hệ thống phần mềm lớn sẽ không có ai biết cái gì đang xảy ra. Đáng tiếc là nhiều vị trí quản lí về IT lại do các nhà quản lí không biết kĩ thuật nắm, những người có thể không ý thức đầy đủ về sự rủi ro của họ… Tôi là một chuyên gia về các hệ thống thông tin, không phải nhà kinh tế, nhưng tôi biết công việc có lương cao cần một người có thể tạo ra cái gì đó có giá trị cao. Nền kinh tế tạo ra các việc làm cả cấp cao lẫn cấp thấp, nhưng việc làm cấp cao ngày càng ngoài tầm với của nhiều người. Giáo dục thấp có nghĩa là các việc làm có lương thấp, rõ ràng và đơn giản, và đấy là nơi ngày càng nhiều người Mĩ thấy mình ở trong đó. Nhiều người Mĩ không thể tin rằng họ không đủ tư cách cho các việc làm có lương cao. Tôi gọi điều này là "vấn đề thần tượng Mĩ". Nếu bạn có bao giờ thấy phản ứng của những người tranh luận khi Simon Cowell bảo họ rằng họ không có tài năng gì, họ nhìn ông hoàn toàn hoài nghi. Tôi chỉ hi vọng ngày nào đó tôi không phải đưa ra sự khám phá thô đến vậy.

Vào mùa đông 2004 ở Tokyo tôi có uống trà với Richard C. Koo, kinh tế gia trưởng của Viện Nghiên cứu Nomura. Tôi đã kiểm nghiệm trên Richard "hệ số phẳng" của tôi: khái niệm rằng nước của ai đó càng phẳng- tức là, nó có càng ít tài nguyên tự nhiên- họ càng khấm khá hơn để ở trong một thế giới phẳng. Nước lí tưởng trong một thế giới phẳng là nước không có tài nguyên thiên nhiên nào, bởi vì các nước không có tài nguyên thiên nhiên thường phải đào sâu vào chính mình. Họ cố để rút năng lượng, tinh thần doanh nghiệp, tính sáng tạo, và trí thông minh từ chính nhân dân họ- những người đàn ông và đàn bà – hơn là khoan một giếng dầu. Đài Loan là một hòn đảo sỏi đá cằn cỗi trên biển đầy bão tố, hầu như không có tài nguyên tự nhiên nào- không gì cả ngoài năng lực, khát vọng, và tài năng của chính nhân dân họ- và ngày nay nó có dự trữ tài chính lớn thứ ba thế giới. Thành công của

Hồng Kông, Nhật Bản, Hàn Quốc, và duyên hải Trung Quốc đều có thể được truy nguyên về một sự phẳng tương tự.

"Tôi là một người Mĩ gốc Đài Loan, bố từ Đài Loan và mẹ Nhật Bản," Koo bảo tôi. "Tôi sinh ra ở Nhật Bản và đi học trường tiểu học Nhật và sau đó sang Mĩ. Có một ngạn ngữ Trung Quốc rằng bất cứ thứ gì bạn để trong đầu bạn và trong lòng bạn, không ai có thể lấy mất của bạn. Trong khu vực này, điều đó ở trong DNA. Bạn chỉ cần học hành chăm chỉ và thăng tiến. Các thầy giáo tôi bảo tôi từ tương đối sớm, "Chúng ta chẳng bao giờ có thể sống như những người Mĩ và Canada. Chúng ta không có tài nguyên. Chúng ta phải học cần cù, làm việc siêng năng, và cố gắng xuất khẩu."

Vài tuần sau tôi ăn sáng ở Washington với P. V. Kannan, CEO của 24/7 Customer. Khi đến chuyện thế giới phẳng, P.V. nói, anh chỉ có một câu hỏi: "Mĩ đã sẵn sàng? Không … Các anh hơi toại nguyện và chậm, và những người đi vào lĩnh vực với [ba sự hội tụ] thực sự thấy đói. Những người di cư luôn luôn đói- và họ không có một kế hoạch dự phòng."

Một thời gian ngắn sau đó tôi đọc một cột của Steven Pearlstein, nhà bình luận/phóng viên của Washington Post, dưới nhan đề "Europe's Capitalism Curtain- Bức màn Tư bản Chủ nghĩa của châu Âu". Từ Wroclaw, Ba Lan (23-7-2004), Pearlstein viết: "Một bức màn buông ngang châu Âu. Ở một bên là hi vọng, sự lạc quan, quyền tự do và triển vọng cho một cuộc sống tốt đẹp hơn. Ở bên kia, là sự sợ hãi, sự bi quan, nghẹt thở vì các quy chế của chính phủ và một cảm giác thời hoàng kim đã qua." Bức màn mới này, Pearlstein lập luận, phân ranh giới Đông u đi theo chủ nghĩa tư bản, và Tây u muốn một cách vô vọng rằng nó đã ra đi.

"Thời này, tuy vậy, chính Đông [u] chắc là thắng thế," ông tiếp tục. "Năng lực và cảm giác trách nghiệm hầu như có thể sờ mó được ở đây… Tiền và các công ty trút vào như nước- không chỉ các tấm nhãn uy tín như Bombardier, Simens, Whirlpool, Toyota và Volvo, mà cả mạng lưới của các nhà cung cấp chắc hẳn theo sau họ. Đầu tiên, hầu hết việc làm mới là đủ loại nửa-lành nghề. Bây giờ tiếp sau là công việc thiết kế và kĩ thuật nhằm khai thác sự tập trung lớn nhất của các sinh viên đại học ở Đông u… Bí quyết không chỉ là lương thấp. Nó

cũng là thái độ của những người lao động tự hào và sẵn sàng làm cái cần thiết để thành công, cho dù nó có nghĩa là outsourcing các phần sản xuất hay làm việc cuối tuần hay thay đổi kế hoạch nghỉ phép- những việc hầu như chắc chắn gây ra hàng tháng căng thẳng và điều đình ở Tây u. 'Những người ở quê nhà, họ không có bất cứ ý tưởng nào về họ phải thay đổi nhiều thế nào nếu họ muốn duy trì cái họ có,' Joe Ugarte [một người xứ Basque đứng đầu hoạt động sản xuất đồ gia dụng của Mondragon, hợp tác xã công nghiệp Tây Ban Nha khổng lồ], nói. "Mối hiểm nguy đối với họ là khổng lồ. Họ không nhận ra điều này xảy ra nhanh thế nào…' Không phải ước mơ giàu có là cái làm những người dân Wroclaw phấn chấn nhiều bằng quyết tâm làm việc cần cù, hi sinh cái phải hi sinh và thay đổi cái cần thay đổi để thu hẹp khoảng cách với Phương Tây. Chính sự tự hào và quyết tâm đó, Rafal Dukiewicz, thị trưởng Wroclaw nói, giải thích vì sao họ là một thách thức như vậy đối với 'xã hội thư nhàn" ở bên kia bức màn."

Khi tôi hỏi Bill Gates về cái được cho là ưu thế giáo dục Mĩ- một nền giáo dục nhấn mạnh đến tính sáng tạo, chứ không phải đến học vẹt- ông hoàn toàn bác bỏ. Theo cách nhìn của ông, những người nghĩ rằng các hệ thống học vẹt hơn của Trung Quốc và Nhật Bản không thể tạo ra các nhà đổi mới những người có thể cạnh tranh với những người Mĩ, là sai lầm một cách đáng buồn. Gates nói, "Tôi chưa bao giờ gặp các gã không biết làm phép nhân thế nào lại có thể tạo ra phần mềm … Ai có các trò chơi video sáng tạo nhất trên thế giới? Người Nhật! Tôi chưa bao giờ gặp những người 'học vẹt' này… Một số trong những nhà phát triển phần mềm giỏi nhất là những người Nhật. Bạn cần phải hiểu các thứ để sáng chế vượt xa chúng."

Người ta không thể nhấn mạnh đủ: Các thanh niên Trung Quốc, Ấn Độ, và Ba Lan không chạy đua với chúng ta đến đáy. Họ chạy đua với chúng ta đến đỉnh. Họ không muốn làm việc cho chúng ta; thậm chí họ không muốn là chúng ta. Họ muốn thống trị chúng ta- theo nghĩa rằng họ muốn tạo ra các công ty của tương lai mà người dân khắp thế giới sẽ ngưỡng mộ và la hét đòi được làm việc cho [các công ty đó].

Họ tuyệt nhiên không hề thoả mãn với nơi họ đã đến cho tới nay. Tôi đã trò chuyện với một người Mĩ gốc Hoa người làm việc cho Microsoft và đã hộ tống Bill Gates trong các cuộc

viếng thăm Trung Quốc. Anh nói rằng Gates được biết đến ở mọi nơi ông đi ở Trung Quốc. Thanh niên ở đó leo lên nóc nhà và mua vé được mua đi bán lại [vé phe] chỉ để được nghe ông nói. Cũng thế với Jery Yang, sáng lập viên của Yahoo!

Ở Trung Quốc ngày nay, Bill Gates là Britney Spears. Ở Mĩ ngày nay, Britney Spears là Britney Spears – và đó là vấn đề của chúng ta.

Bí mật nhỏ khó chịu # 3: Lỗ hổng giáo dục

Tất cả điều này giúp giải thích bí mật nhỏ khó chịu thứ ba: Rất nhiều việc làm bắt đầu đi ra nước ngoài ngày nay là việc làm nghiên cứu cấp rất cao, bởi vì không chỉ tài năng ở nước ngoài là rẻ hơn nhiều, mà rất nhiều trong số đó được đào tạo như những người lao động Mĩ- hoặc thậm chí hơn thế. Ở Trung Quốc, nơi có 1,3 tỉ dân và các đại học vừa mới bắt đầu phá vỡ đội ngũ hàng đầu, sự cạnh tranh vì các vị trí cao nhất là dữ tợn. Cá hồi toán/khoa học bơi ngược dòng ở Trung Quốc và khiến mình được nhận vào một trường hàng đầu Trung Quốc hay được một công ty nước ngoài thuê là một con cá thông minh. Những người ở Microsoft đã có một châm ngôn về trung tâm nghiên cứu của họ ở Bắc Kinh, mà, đối với các nhà khoa học và kĩ sư, là một trong những nơi được tìm kiếm nhất để làm việc ở khắp Trung Quốc. "Hãy nhớ, ở Trung Quốc nếu bạn là một trong một triệu – thì có 1.300 người khác hệt như bạn."

Năng lực trí óc có thể đáp ứng cho trung tâm nghiên cứu của Microsoft ở Bắc Kinh là một trong một triệu rồi.

Hãy xem Hội chợ Khoa học và Kĩ thuật Quốc tế Intel toàn thế giới hàng năm. Khoảng bốn mươi nước tham gia bằng giới thiệu tài năng qua các hội chợ địa phương liên kết. Năm 2004, theo Intel Hội chợ Intel thu hút khoảng sáu mươi lăm ngàn trẻ em Mĩ. Thế ở Trung Quốc thì sao? Tôi hỏi Wee Theng Tan, chủ tịch Intel Trung Quốc, trong một cuộc viếng thăm Bắc Kinh. Ở Trung Quốc, ông bảo tôi, có một hội chợ khoa học quốc gia liên kết, hoạt động như một hệ thống cung cấp để lựa chọn trẻ em cho hội chợ Intel toàn cầu. "Hầu như mỗi tỉnh đơn lẻ có các học sinh tham gia một trong các hội chợ liên kết này," Tan nói. "Chúng tôi

có sáu triệu trẻ em tranh đua, tuy không phải tất cả tranh đua vì các mức hàng đầu… [Nhưng] anh biết họ coi việc đó nghiêm túc thế nào. Những người đứa trẻ được chọn để tham gia hội chợ [Intel] quốc tế được miễn ngay khỏi thi tuyển vào đại học" và về cơ bản được chọn bất cứ đại học hàng đầu nào ở Trung Quốc. Trong Hội chợ Khoa học Intel năm 2004, Trung Quốc mang về ba mươi lăm giải, hơn bất cứ nước nào khác ở Châu Á, kể cả một trong ba giải cao nhất.

Microsoft có ba trung tâm nghiên cứu trên thế giới: ở Cambridge, nước Anh; ở Redmond, bang Washington, trụ sở của nó; và ở Bắc Kinh. Bill Gates bảo tôi rằng trong vòng chỉ vài năm từ khi nó mở cửa năm 1998, Microsoft Research Asia, như trung tâm ở Bắc Kinh được biết đến, đã trở thành nhánh nghiên cứu hiệu quả nhất trong hệ thống Microsoft "về mặt chất lượng của các ý tưởng mà họ đưa ra. Nó làm cho mê mẩn sững sờ."

Kai-Fu Li là người điều hành Microsoft người được Gates chỉ định để mở trung tâm nghiên cứu Microsoft ở Bắc Kinh. Câu hỏi đầu tiên của tôi cho ông là, "Ông tiến hàng tuyển nhân viên thế nào?" Li nói nhóm của ông đi đến các đại học khắp Trung Quốc và đơn giản quản lí các trắc nghiệm toán, IQ, và lập trình cho các sinh viên mức tiến sĩ hay các nhà khoa học.

"Trong năm đầu tiên, chúng tôi làm khoảng 2.000 sát hạch từ khắp nơi. Từ 2.000, họ lựa ra nhóm còn 400 với nhiều trắc nghiệm hơn, sau đó là 150, "và rồi chúng tôi thuê 20." Họ có hợp đồng hai năm và được bảo rằng vào cuối hai năm, phụ thuộc vào chất lượng công việc của họ, họ sẽ hoặc được cho một hợp đồng dài hạn hoặc được Microsoft Research Asia cấp một bằng sau tiến sĩ. Phải, anh hiểu đúng điều đó. Chính phủ Trung Quốc cho phép Microsoft quyền cấp bằng sau tiến sĩ. Trong số hai mươi người chúng tôi thuê ban đầu, mười hai sống sót sự cắt bớt. Năm tiếp theo, gần bốn ngàn người được trắc nghiệm. Sau đó, Li nói, "chúng tôi dừng tiến hành trắc nghiệm. Vào lúc đó chúng tôi đã được biết đến như địa điểm số một để làm việc, nơi tất cả những người tinh nhanh về máy tính và toán muốn làm việc… Chúng tôi đã biết tất cả sinh viên và các giáo sư. Các giáo sư gửi các sinh viên giỏi nhất của họ đến đó, biết rằng nếu những người này không làm được, thì đó là sự tín nhiệm của họ [bị lung lay]. Bây giờ chúng tôi có các giáo sư hàng đầu ở các trường hàng đầu tiến

cử các sinh viên hàng đầu của họ. Rất nhiều sinh viên muốn sang Standford hay MIT, nhưng họ muốn trước hết dùng hai năm ở Microsoft, với tư cách thực tập sinh, để họ có thể nhận được một thư giới thiệu tốt nói rằng đấy là chất lượng MIT." Ngày nay Microsoft có hơn hai trăm nhà nghiên cứu ở phòng thí nghiệm Trung Quốc của nó và khoảng bốn trăm sinh viên những người lui tới tham gia vào các dự án và trở thành dự trữ tuyển dụng cho Microsoft.

"Họ coi việc này như cơ hội thu nhập có một lần trong đời," Li nói về nhóm ở Microsoft Research Asia. "Họ đã thấy bố mẹ họ trải qua Cách mạng Văn hoá. Cái tốt nhất họ đã có thể làm là trở thành một giáo sư, làm một dự án nhỏ như việc làm phụ vì lương giáo sư là kinh khủng, và có thể có một bài báo được đăng. Bây giờ họ có địa điểm này nơi tất cả cái họ làm là nghiên cứu, với các máy tính tuyệt vời và rất nhiều tài nguyên. Họ có người quản lí hành chính – chúng tôi thuê người làm công việc ít người ưa. Họ đơn giản không thể tin. Họ tự nguyện làm mười lăm đến mười tám giờ một ngày và vào làm cuối tuần. Họ làm việc cả những ngày lễ, bởi vì ước mơ của họ là được vào Microsoft." Li, người đã làm việc cho các hãng công nghệ cao Mĩ trước khi vào Microsoft, nói rằng cho đến khi khởi động Microsoft Research Asia, anh đã chưa bao giờ thấy một phòng thí nghiệm với nhiệt tình của một công ty khởi nghiệp.

"Nếu bạn đến vào hai giờ sáng nó đầy người, và vào tám giờ sáng nó đầy người," anh nói.

Microsoft là một công ty Mĩ mạnh hơn để có thể thu hút tất cả tài năng này, Li nói. "Bây giờ chúng tôi có hai trăm người xuất sắc hơn tạo dựng [tài sản trí trí tuệ] và các patent. Hai trăm người này không thay thế những người ở Redmon. Họ tiến hành nghiên cứu mới trong những lĩnh vực có thể áp dụng được khắp thế giới."

Microsoft Research Asia đã có một danh tiếng khắp thế giới rồi về tạo ra các bài báo mới nhất cho các tạp chí và hội nghị khoa học quan trọng nhất. "Đấy là nền văn hoá đã xây dựng Vạn lí Trường thành," anh nói thêm, "bởi vì nó là một nền văn hoá hiến dâng và theo hướng dẫn." Người dân Trung Quốc, Li giải thích, đồng thời có một phức cảm tự tôn và một phức cảm tự ti, nó giúp giải thích vì sao họ chạy đua với Mĩ đến đỉnh, không phải đến đáy. Có một quan điểm sâu sắc và được chia sẻ rộng rãi rằng Trung Quốc đã vĩ đại một thời, nó

đã thành công trong quá khứ nhưng hiện nay tụt hậu xa và phải đuổi kịp lại. "Như thế có một khát vọng yêu nước," anh nói. "Nếu phòng thí nghiệm của chúng tôi có thể làm tốt như phòng thí nghiệm Redmon, điều đó có thể thực sự làm say mê." Loại lãnh đạo được truyền cảm hứng đó trong giáo dục khoa học và kĩ thuật bây giờ hoàn toàn thiếu vắng ở Hoa Kì.

Chủ tịch Intel Craig Barett nói, "Vai trò lãnh đạo công nghệ của Hoa Kì, sự đổi mới, và việc làm của tương lai đòi hỏi một cam kết đối với tài trợ nghiên cứu cơ bản ngày nay." Theo một nghiên cứu năm 2004 của Task Force on the Future of American Innovation [Lực lượng Đặc nhiệm về Tương lai của Đổi mới Mĩ], một liên minh công nghiệp-hàn lâm, nghiên cứu cơ bản được thực hiện ở các đại học dẫn đầu của Hoa Kì – nghiên cứu về hoá học, vật lí học, công nghệ nano, genomics, và chế tác bán dẫn- đã tạo ra bốn ngàn công ty spin-off [phụ] thuê 1,1 triệu nhân viên và có doanh thu hàng năm trên thế giới là 232 tỉ $. Nhưng để tiếp tục tiến lên, nghiên cứu nói, phải có một sự gia tăng 10 đến 12 phần trăm mỗi năm cho năm đến bảy năm tiếp theo về ngân sách của các cơ quan tài trợ chủ chốt: Viện Quốc gia về Khoa học và Công nghệ [National Institute for Science and Technology], Quỹ Khoa học Quốc gia [NSF], Văn phòng Khoa học của Bộ Năng lượng, và các tài khoản nghiên cứu của Bộ Quốc phòng.

Đáng tiếc, tài trợ liên bang cho nghiên cứu về các khoa học vật lí và toán và kĩ thuật, như một phần của GDP, thực tế đã giảm 37 phần trăm giữa 1970 và 2004, nhóm đặc nhiệm thấy. Tại thời điểm khi chúng ta cần tăng gấp đôi các khoản đầu tư của chúng ta vào nghiên cứu cơ bản để khắc phục các lỗ hổng hoài bão và giáo dục, thực sự chúng ta lại cắt khoản tài trợ đó.

Theo sau quyết định của chính quyền Bush và Quốc hội Cộng hoà để cắt tài trợ của Quỹ Khoa học Quốc gia năm 2005, nghị sĩ Cộng hoà Vern Ehlers bang Missouri, một tiếng nói bị lu mờ trên chính trường, đã đưa ra tuyên bố sau: "Trong khi tôi hiểu sự cần thiết để đưa ra các lựa chọn khó khăn đối mặt với ràng buộc ngân sách, tôi không thấy sự khôn ngoan trong việc đặt tài trợ khoa học sau các ưu tiên khác. Chúng ta đã cắt NSF bất chấp sự thực rằng bản dự luật này tăng chi tiêu cho năm tài chính 2005, như thế rõ ràng chúng ta có thể

tìm khả năng để tăng nghiên cứu cơ bản trong khi vẫn duy trì ràng buộc tài chính. Nhưng không chỉ là chúng ta không theo kịp sự tăng lạm phát, mà thực sự chúng ta cắt phần mà nghiên cứu cơ bản nhận được trong toàn bộ ngân sách. Quyết định này cho thấy sự coi thường nguy hiểm đối với tương lai của quốc gia chúng ta, và tôi cả lo ngại lẫn ngạc nhiên rằng chúng ta có thể đưa ra quyết định này vào lúc khi các quốc gia khác tiếp tục vượt trội hơn các sinh viên của chúng ta về toán và khoa học và tăng tài trợ nghiên cứu cơ bản của họ một cách nhất quán. Chúng ta không thể hi vọng đấu tranh với mất việc làm cho cạnh tranh quốc tế mà không có một lực lượng lao động được đào tạo tốt và có giáo dục."

Không, chúng ta không thể, và các kết quả bắt đầu xuất hiện. Theo Uỷ ban Khoa học Quốc gia, tỉ lệ phần trăm của các bài báo khoa học do người Mĩ viết đã giảm 10 phần trăm kể từ 1992. Tỉ lệ các bài báo Mĩ đăng trên tạp chí vật lí hàng đầu, Physical Review, đã giảm từ 61 phần trăm xuống 29 phần trăm kể từ 1983. Và bây giờ chúng ta bắt đầu thấy một sự tràn dâng về các patent được cấp cho các nước Á Châu. Từ 1980 đến 2003, phần của Nhật Bản trong thế giới patent công nghiệp tăng từ 12 phần trăm lên 21 phần trăm, của Đài Loan từ 0 phần trăm lên 3 phần trăm. Ngược lại, phần của Hoa Kì về patent đã giảm từ 60 xuống 52 phần trăm kể từ 1980.

Bất cứ phân tích trung thực nào về vấn đề này phải nhận ra có một số kẻ hoài nghi những người nghĩ rằng bầu trời không sụp đổ và các nhà khoa học và công nghiệp công nghệ có thể thổi phồng một số dữ liệu này, chỉ để kiếm nhiều tài trợ hơn. Một bài báo ngày 10-5-2004, San Fransisco Chronicle, đã trích Daniel S. Greeberg, cựu biên tập tin báo Science và tác giả của cuốn Science, Money and Politics [Khoa học, Tiền và Chính trị], người lí lẽ rằng "bên trong Vành đai khoa học (vận động hành lang) đã luôn tham lam vô độ. Nếu anh tăng gấp đôi ngân sách HIH (Viện Sức khoẻ Quốc gia) trong 5 năm (như đã xảy ra mới đây), họ (vẫn) hét toáng lên: 'Chúng tôi cần nhiều tiền hơn'." Greenberg cũng trích sự diễn giải của những kẻ vận động hành lang khoa học về số liệu thống kê.

Trích dẫn Greenberg, tờ Chronicle nói, "Để đặt các xu hướng xuất bản vào bối cảnh… quan trọng để nhìn không chỉ vào các [bách] phân vị [percentile] toàn bộ mà cũng nhìn vào số thực tế của các bài báo được đăng. Thoạt đầu, nghe có vẻ sửng sốt là Trung Quốc đã tăng

gấp bốn tốc độ công bố khoa học của nó giữa 1986 và 1999. Nhưng có vẻ là cái gì đó ít ngạc nhiên hơn nếu ta nhận ra rằng số bài báo Trung Quốc thực sự được đăng tăng từ 2.911 lên 11.675 bài. Khi so sánh, gần một phần ba của tất cả các bài báo khoa học đã được những người Mĩ công bố - 163.526 trong số 528.643 bài. Nói cách khác, Trung Quốc, một quốc gia có dân số gần bốn lần Hoa Kì, (năm 1999) đã công bố số bài báo chỉ bằng một phần mười bốn số bài báo khoa học của Hoa Kì."

Trong khi tôi nghĩ một liều lượng nghi ngờ luôn luôn hợp lệ, tôi cũng nghĩ những người hoài nghi sẽ khôn ngoan để chú ý nhiều hơn đến sự làm phẳng thế giới và một số xu hướng này có thể thay đổi nhanh đến thế nào. Đó là vì sao tôi ủng hộ cách tiếp cận của Shirley Ann Jackson: Bầu trời không sụp hôm nay, nhưng nó có thể trong mười lăm hay hai mươi năm nếu chúng ta không thay đổi phương cách của chúng ta, và mọi dấu hiệu cho thấy chúng ta không thay đổi, đặc biệt trong các trường công của chúng ta. Sự giúp đỡ không phải ở dọc đường. Hệ thống giáo dục Mĩ từ nhà trẻ đến lớp mười hai đơn giản không đủ kích thích trẻ em muốn đi vào khoa học, toán học, và kĩ thuật. Vợ tôi dạy đọc lớp một trong một trường công địa phương, như thế cô có tờ Education Week [Tuần Giáo dục], được các nhà giáo khắp nước Mĩ đọc. Một hôm cô chỉ ra một bài (28-7-2004) có nhan đề, "Con em Những người Nhập cư Chiếm các Thứ hạng Đầu của các Cuộc Thi Toán, Khoa học."

Nó tiếp tục, "Nghiên cứu do Quỹ Tài trợ Quốc gia cho Chính sách Mĩ [National Foundation for American Policy] tiến hành cho thấy rằng 60 phần trăm học sinh khoa học hàng đầu và 65 phần trăm học sinh toán hàng đầu của quốc gia là con của những người nhập cư mới đây, theo một phân tích về những người được giải trong ba cuộc thi trung học…Tìm kiếm Nhân tài Khoa học của Intel, Đội thi Olympic Toán Quốc tế của Mĩ, và Đội Vật lí của Mĩ." Tác giả của nghiên cứu quy thành công của học sinh nhập cư "một phần cho sự nhấn mạnh của bố mẹ chúng rằng họ cai quản thời gian học một cách khôn ngoan," Education Week nói. "Nhiều bậc cha mẹ nhập cư cũng khuyến khích con cái họ theo đuổi toán học và các mối quan tâm khoa học, tin những kĩ năng đó sẽ dẫn đến các cơ hội nghề nghiệp mạnh hơn và cách li chúng khỏi sự thiên vị và thiếu mối quan hệ ở nơi làm việc… Một tỉ lệ lớn của các học sinh được điều tra có bố mẹ đến Mĩ với visa H-1B, dành cho những

người lao động chuyên nghiệp. Các nhà hoạch định chính sách Hoa Kì những người ủng hộ các chính sách hạn chế quá đáng nhập cư làm vậy có thể mang tiếng là cắt mất sự truyền đều đều kĩ năng công nghệ và khoa học," tác giả của nghiên cứu, Stuart Anderson, giám đốc điều hành của quỹ tài trợ, nói. Bài báo trích Andrei Munteanu, mười tám tuổi, vào chung kết cuộc thi Intel 2004, bố mẹ em đã chuyển từ Romania sang Mĩ năm năm trước. Munteanu bắt đầu học trường Mĩ ở lớp bảy, mà nó thấy nhẹ so với trường Romania của nó. "Các giờ toán và khoa học [có cùng nội dung] tôi đã học ở Romania … khi tôi ở lớp bốn," nó nói.

Hiện nay, Hoa Kì vẫn trội hơn về dạy khoa học và kĩ thuật ở mức cao học, và cả trong nghiên cứu ở đại học. Nhưng khi người Trung Quốc có được nguồn cung cấp nhiều hơn, đạt được qua cải thiện các trường trung học và đại học, "họ sẽ đạt cùng mức như chúng ta sau một thập niên," chủ tịch Intel Barett nói. "Chúng ta không cấp bằng tốt nghiệp số lượng lớn, chúng ta không có cái khoá trên hạ tầng cơ sở, chúng ta không có cái khoá trên các ý tưởng mới, và chúng ta hoặc yên lặng [flatlining]*, hay cắt các khoản đầu tư của chúng ta vào khoa học vật lí tính bằng đồng dollar thực tế."

Cứ mỗi bốn năm Hoa Kì tham gia vào Các Xu hướng Quốc tế trong Học Toán và Khoa học, đánh giá học sinh sau lớp bốn và lớp tám. Cả thảy, nghiên cứu mới nhất dính đến khoảng nửa triệu học sinh từ bốn mươi mốt nước và dùng ba mươi lăm ngôn ngữ, biến nó thành nghiên cứu quốc tế lớn nhất và toàn diện nhất về giáo dục đã từng được tiến hành.

Các kết quả 2004 (cho các trắc nghiệm làm năm 2003) cho thấy học sinh Mĩ chỉ có cải thiện không đáng kể trên 2.000 kết quả, chứng tỏ rằng lực lượng lao động Mĩ về khoa học là yếu hơn của các nước ngang hàng. Hãng AP tường thuật (4-12-2004) rằng các học sinh lớp tám đã cải thiện điểm về khoa học và toán kể từ 1995, khi trắc nghiệm lần đầu được đưa ra, nhưng sự cải thiện toán của chúng chủ yếu là giữa 1995 và 1999, chứ không phải các năm mới đây. Điểm tăng của các học sinh lớp tám Mĩ về khoa học là sự cải thiện năm 1999, và nó đẩy Hoa Kì lên hạng cao hơn so với các nước khác. Tuy vậy, tin đáng lo ngại, là điểm của các học sinh lớp bốn Mĩ trì trệ, chẳng cải thiện cũng không giảm về khoa học hay toán từ 1995. Kết quả là, chúng bị tuột trong xếp hạng quốc tế khi các nước khác có sự tăng lên. "Các nước Á Châu dẫn nhịp độ trong khoa học tiên tiến và toán," Ina Mullis, đồng giám đốc của Trung

Tâm Nghiên cứu Quốc tế ở trường Boston College, cơ quan quản lí nghiên cứu, nói với AP. “Như một thí dụ, 44 phần trăm học sinh lớp tám ở Singapore được điểm mức cao nhất về toán, cũng như 38 phần trăm ở Đài Loan. Chỉ 7 phần trăm ở Hoa Kì đạt.” Các kết quả từ các trắc nghiệm giáo dục quốc tế khác cũng được đưa ra tháng 12-2004, từ Chương trình Đánh giá Học sinh Quốc tế. Nó cho thấy các học sinh Mĩ mười lăm tuổi ở dưới trung bình quốc tế khi áp dụng các kĩ năng toán vào công việc đời sống thực tế.

Không ngạc nhiên là hiệu trưởng Đại học Johns Hopkins Bill Brody làm tôi chú ý, “Hơn 60 phần trăm sinh viên cao học của chúng ta về khoa học là các sinh viên nước ngoài, và chủ yếu từ Châu Á. Tại một thời điểm bốn năm về trước tất cả sinh viên cao học về toán học là từ Cộng Hoà Nhân dân Trung Hoa [Trung Hoa Cộng sản]. Tôi chỉ phát hiện ra việc ấy bởi vì chúng tôi thường dùng họ [như các phụ giảng] và một số không nói giỏi tiếng Anh.” Một phụ huynh Johns Hopkins đã viết cho Brody phàn nàn rằng con trai ông ta không thể hiểu giáo viên toán của nó bởi vì giọng Trung Hoa nặng và tiếng Anh tồi của anh ta.

Không ngạc nhiên là không có công ty lớn nào mà tôi đã phỏng vấn cho cuốn sách này lại không đầu tư đáng kể vào nghiên cứu và phát triển ở nước ngoài. Nó không “theo tiền”. Nó “theo đầu óc.”

“Khoa học và toán là ngôn ngữ vạn năng của công nghệ,” Tracy Koon nói, bà là giám đốc sự vụ công ty của Intel giám sát các nỗ lực của công ty để cải thiện giáo dục khoa học. “Chúng điều khiển công nghệ và mức sống của chúng ta. Trừ khi con em chúng ta lớn lên và biết ngôn ngữ phổ quát đó, chúng sẽ không có khả năng cạnh tranh. Chúng ta không trong nghề kinh doanh chế tác ở nơi nào khác. Đấy là một công ty thành lập ở đây, nhưng chúng ta phải có hai nguyên liệu –cát, mà chúng ta có đủ nguồn cung, và tài năng, cái chúng ta không [có]. (Silicon làm ra từ cát.)

“Chúng ta nhìn vào hai thứ,” bà tiếp tục. “Chúng ta nhìn vào sự thực rằng trong các môn quan trọng đối với công nghiệp của chúng ta, số sinh viên Mĩ tốt nghiệp ở mức thạc sĩ và tiến sĩ đã giảm về con số tuyệt đối và tương đối so với các nước khác. Từ vườn trẻ đến lớp mười hai chúng ta đã khá ở mức lớp bốn, chúng ta ở loại giữa về lớp tám, và ở lớp mười hai

chúng ta lởn vởn gần đáy trong các trắc nghiệm quốc tế về toán. Như thế trẻ em càng ở trường lâu hơn, chúng trở nên càng ngốc hơn… Anh có các thầy giáo tắt trẻ con đi [như tắt đèn] bởi vì họ không được đào tạo.Anh biết cách ngôn cổ về huấn luyện viên bóng đá dạy khoa học- những người không có khả năng làm cho trẻ con có thể tiếp cận được và nắm được điều này."

Một trong các vấn đề nhằm cứu chữa tình hình, Koon nói, là sự thực rằng giáo dục ở Mĩ là tương đối phi tập trung và manh mún. Nếu Intel sang Ấn Độ hay Trung Quốc hay Jordan và đưa ra một chương trình giáo dục giáo viên để làm cho khoa học lí thú hơn, nó có thể đi vào các trường khắp đất nước cùng một lúc. Ở Mĩ, các trường công được năm mươi chính phủ bang khác nhau cai quản. Trong khi Intel có tài trợ nghiên cứu ở mức đại học, việc sẽ có lợi cho sự phát triển sản phẩm của riêng nó, nó ngày càng lo về hệ thống cung cấp nguồn cho các đại học đó và thị trường lao động.

"Chúng ta đã thấy bất cứ sự thay đổi nào ở đây? Không, thật sự không," Koon nói. Vì thế Intel đã lobby INS cho một sự gia tăng số các kĩ sư cấp cao nước ngoài được phép vào Mĩ với visa làm việc tạm thời. "Khi chúng tôi ngó tới những loại người mà chúng tôi cố để thuê ở đây- ở mức thạc sĩ và tiến sĩ về photonics và kĩ thuật quang học và cấu trúc máy tính quy mô rất lớn- cái chúng tôi thấy là khi bạn đi lên phía trên chuỗi dinh dưỡng từ cử nhân đến thạc sĩ đến tiến sĩ, số những người tốt nghiệp từ các đại học hàng đầu trong các lĩnh vực đó ngày càng là những người sinh ra ở nước ngoài. Thế phải làm gì? Nhiều năm [Mĩ] có thể tính đến sự thực rằng chúng ta vẫn có hệ thống giáo dục bậc cao tốt nhất thế giới. Và chúng ta bù vào các thiếu sót của chúng ta ở vườn trẻ đến lớp mười hai bằng có khả năng kiếm tất cả các sinh viên giỏi này từ nước ngoài. Nhưng bây giờ ngày càng ít người đến và ngày càng ít người ở lại… Chúng ta không có quyền Trời-cho nào để có khả năng thuê tất cả những người này, và dần dần chúng ta sẽ không có những lựa chọn tuyển vòng đầu nữa. Những người tốt nghiệp các lĩnh vực rất kĩ thuật này, mà là quyết định đối với các ngành công nghiệp của chúng ta, phải có thẻ xanh được kẹp vào bằng của họ."

Có vẻ là các thanh niên muốn trở thành luật sư đã bắt đầu lấn át những người muốn là kĩ sư và nhà khoa học ở các năm 1970 và đầu các năm 1980. Rồi, với cơn sốt dot-com,

những người muốn vào trường kinh doanh và có được bằng MBA lấn át các sinh viên kĩ thuật và luật sư trong các năm 1990. Người ta có thể cũng hi vọng rằng thương trường sẽ đề cập đến sự thiếu hụt các kĩ sư và các nhà khoa học bằng thay đổi những khuyến khích.

"Intel phải đi đến nơi có IQ," Koon nói. Hãy nhớ, bà lặp lại, các chip của Intel được làm bằng chỉ hai thứ - cát và trí óc, "và ngay bây giờ các bộ óc là vấn đề… Chúng ta sẽ cần một hệ thống nhập cư mạnh hơn và ủng hộ hơn nếu chúng ta muốn thuê những người muốn ở lại đây. Khác đi, thì chúng tôi sẽ đi đến chỗ họ. Các lựa chọn khả dĩ khác là gì? Tôi không nói về các lập trình viên dữ liệu hay [những người với] bằng cử nhân về khoa học máy tính. Chúng ta nói về kĩ thuật chuyên sâu cấp cao. Chúng tôi vừa bắt đầu một hoạt động hoàn toàn kĩ thuật ở Nga, nơi các kĩ sư được đào tạo tuyệt vời – và nói về không sử dụng hết nhân công! Chúng tôi tăng thêm sức mạnh cho việc đó. Vì sao anh lại không?"

Đợi một chút: Chẳng phải chúng ta đã thắng Chiến tranh Lạnh? Nếu một trong những công ty công nghệ đứng đầu của Mĩ cảm thấy buộc phải thoả mãn các nhu cầu kĩ thuật của nó bằng đi sang Liên Xô trước đây, đã đổ vỡ, nơi thứ duy nhất có vẻ hoạt động là sự giáo dục toán và khoa học trường phái cũ, thì chúng ta có một khủng hoảng nho nhỏ thầm lặng trong tay chúng ta. Người ta không nhấn mạnh đủ sự thực rằng trong thế giới phẳng lĩnh vực tri thức được đẩy ra xa hơn và xa hơn nữa, nhanh hơn và nhanh hơn nữa. Vì thế, các công ty cần năng lực trí óc không chỉ đạt tới các lĩnh vực mới mà còn đẩy chúng xa hơn nữa. Đó là nơi sẽ thấy các tân dược và các sản phẩm phần mềm và phần cứng đột phá. Và Mĩ hoặc bản thân nó cần phải đào tạo năng lực trí óc đó hoặc nhập khẩu nó từ đâu đó khác- hay lí tưởng là làm cả hai- nếu nó muốn chế ngự thế kỉ hai mươi mốt theo cách nó đã chế ngự thế kỉ hai mươi- và điều đó đơn giản đang không xảy ra.

"Có hai thứ làm tôi lo lắng ngay bây giờ," Richard A. Rashid, giám đốc nghiên cứu của Microsoft, nói. "Một là sự thực rằng chúng ta đã thật sự đột ngột đóng đường ống của những người rất thông minh đến Hoa Kì. Nếu bạn tin rằng chúng ta có các đại học và những cơ hội nghiên cứu lớn nhất, nó tất cả phải được IQ dẫn dắt. Nhằm tạo ra các quy trình bảo vệ đất nước khỏi những người không mong muốn, [chính phủ] đã làm tốt hơn nhiều một công việc là không cho những người đáng mong mỏi vào. Một phần thật sự đáng kể của những người

hàng đầu đã tốt nghiệp từ các đại học của chúng ta [về khoa học và kĩ thuật] đã không sinh ra ở đây, nhưng đã ở lại đây và tạo ra các doanh nghiệp, và trở thành các giáo sư, là các đầu máy cho sự tăng trưởng kinh tế của chúng ta. Chúng ta muốn những người này. Trong một thế giới nơi IQ là một trong những hàng hoá quan trọng nhất, bạn muốn có được càng nhiều người thông minh càng tốt."

Thứ hai, Rashid nói, "Chúng ta đã làm một việc rất tồi về truyền đạt cho trẻ con giá trị của khoa học và công nghệ như một lựa chọn nghề nghiệp sẽ biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn. Kĩ thuật và khoa học là cái đã dẫn đến biết bao nhiêu cải thiện trong đời sống chúng ta. Nhưng bạn nói với trẻ em từ vườn trẻ đến lớp mươi hai về thay đổi thế giới và chúng không nhìn vào khoa học máy tính như một nghề, một nghề sẽ là một thứ vĩ đại. Điều gây kinh ngạc là bây giờ khó để khiến phụ nữa vào khoa học máy tính, và trở nên tồi hơn. Người ta nói với các thiếu nữ ở các lớp dưới rằng đấy thực sự là một lối sống tồi tệ. Kết quả là, chúng ta không có đủ sinh viên qua các hệ thống của chúng ta những người muốn trở thành các nhà khoa học máy tính và kĩ sư, và nếu chúng ta cắt dòng chảy từ nước ngoài, sự tụ hợp của hai thứ đó có thể sẽ đặt chúng ta vào một vị thế rất khó khăn mười hay mười lăm năm kể từ nay. Nó là một quá trình đường ống. Nó không tác động ngay tức thì, song mười lăm hay hai mươi năm kể từ bây giờ, bạn sẽ thấy mình không có những con người và năng lực trong các lĩnh vực này nơi bạn cần họ."

Từ Richard Rashid của Microsoft ở Tây Bắc đến Tracy Koon của Intel ở Thung lũng Silicon đến Shirley Ann Jackson ở Renssler bên Bờ Đông, những người hiểu các vấn đề này giỏi nhất và sát nhất đối với họ, họ có cùng thông điệp: Bởi vì cần mười lăm năm để tạo ra một nhà khoa học hay kĩ sư cao cấp, bắt đầu từ khi người thanh niên hay thanh nữ đó đầu tiên bị nghiện khoa học và toán ở trường tiểu học, chúng ta ngay lập tức phải bắt tay vào một chương trình cấp tốc tất-cả-mọi-người-lên-tàu, không-có-chắn-ngang, không-có-ngân-sách-quá-lớn cho giáo dục khoa học và kĩ thuật. Sự thực rằng chúng ta không làm thế chính là cuộc khủng hoảng thầm lặng của chúng ta. Các nhà khoa học và kĩ sư không mọc trên cây. Họ phải được giáo dục qua một quá trình dài, bởi vì, thưa các quý bà quý ông, đây thực sự là khoa học tên lửa.

Tám: Đây không phải là một thử nghiệm

Chúng ta có sức mạnh để tạo hình nền văn minh mà chúng ta muốn. Nhưng chúng ta cần ý chí của các bạn, lao động của các bạn, nhiệt tâm của các bạn, nếu chúng ta muốn xây dựng loại xã hội đó. Những người đã đến mảnh đất này tìm kiếm để xây dựng nhiều hơn chỉ một nước mới. Họ đã tìm một thế giới mới. Cho nên tôi đến đây, đến trường các bạn hôm nay để nói rằng các bạn có thể biến tầm nhìn của họ thành sự thực của chúng ta. Cho nên từ thời điểm này hãy bắt đầu công việc của chúng ta sao cho trong tương lai con người sẽ nhìn lại và nói: khi ấy, sau một con đường dài và mệt mỏi, con người đó đã biến những kì công chói lọi của thiên tài của ông thành sự làm phong phú đầy đủ của cuộc sống của ông.

- "Xã hội Vĩ đại" diễn văn, Lyndon B. Johnson, 1964

Với tư cách là một người trưởng thành trong thời Chiến tranh Lạnh, tôi sẽ luôn nhớ lái xe trên đường cao tốc và nghe radio, khi tiếng nhạc vụt tắt và trên làn sóng xuất hiện một phát thanh viên có giọng nói nghiêm khắc và nói: "Đây là một thử nghiệm hệ thống truyền báo động khẩn cấp", và sau đó là ba mươi giây còi báo động chói tai. Thật may, chúng ta đã không bao giờ phải trải qua dù một giây trong chiến tranh lạnh khi phát thanh viên thông báo, "Đây không phải là một thử nghiệm". Đó, tuy vậy, chính xác là cái tôi muốn nói ở đây: Đây không phải là một thử nghiệm.

Những cơ hội và thách thức dài hạn mà sự làm phẳng thế giới đặt ra trước nước Mĩ là sâu sắc. Do vậy, khả năng của chúng ta để vượt qua bằng làm việc theo cách chúng ta đã làm - tức là không luôn luôn giữ gìn bí quyết sauce [nước sốt] của chúng ta và làm giàu thêm nó- sẽ không còn đủ nữa. "Đối với một quốc gia giàu có như chúng ta, thật đáng kinh ngạc khi chúng ta hành động ít đến thế nào để tăng cường khả năng cạnh tranh vốn có của mình," Dinakar Singh, vị giám đốc hedge-fund [quỹ tự bảo hiểm] người Mĩ gốc Ấn, nói. "Chúng ta ở trong một thế giới có một hệ thống hiện nay cho phép sự hội tụ giữa nhiều tỉ người, và tốt hơn chúng ta nên lùi lại để hình dung ra nó có nghĩa gì. Sẽ là một sự trùng hợp thú vị nếu như tất cả mọi thứ đã từng đúng trước đây bây giờ vẫn đúng, nhưng có hơi nhiều thứ bạn thực sự phải làm khác đi... Cần phải có một cuộc thảo luận quốc gia sâu sắc hơn rất nhiều".

Thế giới phẳng, Singh lí lẽ, bây giờ là con voi trong phòng, và câu hỏi là, Nó sắp làm gì với chúng ta, và chúng ta sắp làm gì với nó?

Nếu thời điểm này có bất cứ sự tương tự nào trong lịch sử Mĩ, đó chính là đỉnh điểm của chiến tranh lạnh, khoảng 1957, khi Liên Xô vượt qua Mĩ trong cuộc đua không gian bằng việc phóng thành công vệ tinh Spunik. Đúng, có nhiều sự khác nhau giữa thời kì đó và thời kì của riêng chúng ta. Thách thức chủ yếu khi đó đến từ những nước muốn xây các bức tường ngăn; thách thức chính đối với Mĩ ngày nay đến từ sự thực là tất cả các bức tường đã bị hạ đổ, và các nước khác hiện nay có thể cạnh tranh với chúng ta một cách trực tiếp hơn nhiều. Thách thức chính trong thế giới đó đã là từ các nước thực hành chủ nghĩa Cộng sản cực đoan, cụ thể là Nga, Trung Quốc và Bắc Triều Tiên. Thách thức chính đối với nước Mĩ ngày nay là từ các nước thực hành chủ nghĩa Tư bản cực đoan, cụ thể là Trung Quốc, Ấn Độ và Nam Triều Tiên. Mục tiêu chính trong thời kỳ trước là xây dựng một quốc gia hùng mạnh, mục tiêu chính trong thời kỳ này là xây dựng những cá nhân hùng mạnh.

Cái thời này có chung với thời Chiến tranh Lạnh, tuy vậy, là, để đương đầu với các thách thức của sự làm phẳng đòi hỏi một sự đáp lại toàn diện, mạnh mẽ và tập trung như đáp ứng đã đương đầu với chủ nghĩa cộng sản. Nó đòi hỏi phiên bản của Biên giới Mới và Xã hội Vĩ đại của riêng chúng ta được thích ứng với thời đại phẳng. Nó đòi hỏi một vị tổng thống có thể hiệu triệu quốc gia để trở nên thông minh hơn và học toán, khoa học và kĩ thuật siêng năng hơn nhằm đạt các biên giới tri thức mới mà thế giới phẳng đang mở ra và đẩy ra nhanh chóng. Và nó đòi hỏi một Xã hội Vĩ đại giao phó cho chính phủ chúng ta để xây dựng hạ tầng cơ sở, các mạng lưới an sinh, và các định chế sẽ giúp mọi công dân Mĩ trở nên có thể dùng được hơn trong một thời đại khi không ai có thể được đảm bảo công ăn việc làm suốt đời. Tôi gọi phiên bản riêng của tôi về cách tiếp cận này là chủ nghĩa phẳng nhân ái.

Khiến người Mĩ tập hợp xung quanh chủ nghĩa phẳng nhân ái là khó hơn nhiều để khiến họ tập hợp lại quanh chủ nghĩa chống cộng. Hiểm hoạ quốc gia dễ truyền đạt hơn nhiều hiểm hoạ cá nhân," Michael Mandelbaum chuyên gia chính sách đối ngoại của Đại học Johns Hopkins lưu ý. Hoạt động kinh tế, như được biết, không giống chiến tranh, bởi vì hoạt

động kinh tế có thể luôn là một trò chơi thắng-thắng. Nhưng đôi khi tôi muốn giả như hoạt động kinh tế giống chiến tranh hơn. Trong Chiến tranh Lạnh, chúng ta thực sự thấy người Soviet phô trương các tên lửa của họ trên Quảng trường Đỏ. Chúng ta tất cả đều sợ hãi, từ đầu này của đất nước đến đầu kia, và tất cả các chính trị gia của chúng ta đã phải tập trung và nghiêm túc về sắp đặt các nguồn lực và các chương trình giáo dục để đảm bảo rằng người Mĩ có thể theo kịp Liên Xô.

Nhưng ngày nay, ôi, không có đe doạ tên lửa từ Ấn Độ. "Đường dây nóng", thường dùng để nối Kremlin với Nhà Trắng, được thay thế bằng "đường dây trợ giúp", nối mọi người ở Mĩ với các trung tâm trợ giúp ở Bangalore. Trong khi đầu bên kia đường dây nóng đã có thể là Leonid Breznhev với các lời đe dọa chiến tranh hạt nhân, ở đầu kia đường dây trợ giúp chỉ là một giọng nói nhẹ nhàng và sẵn lòng giúp sắp xếp hoá đơn thanh toán AOL của bạn hay hợp tác với bạn về một mẩu phần mềm mới. Không, lời nói đó không hề có chút đe doạ nào của Nikita Khrushchev đập giày lên bàn tại Liên Hợp Quốc, và không hề có chút hằm hè sát khí của các tên bất lương trong băng Từ Nga với tình yêu. Không có Boris hay Natasha nào nói "Chúng tao sẽ chôn chúng mày" với dọng Nga đặc sệt. Không, giọng nói đó trên đường dây trợ giúp chỉ là lời Ấn Độ du dương và thân thiện che lấp bất cứ cảm giác đe doạ hay thách thức nào. Nó đơn giản nói: "Xin chào, tôi là Rajiv. Tôi có thể giúp bạn?"

Không, Rajiv, thực sự, bạn không thể.

Khi đến phản ứng với các thách thức của thế giới phẳng, không có đường dây trợ giúp nào ta có thể gọi. Chúng ta phải đào sâu vào chính mình. Chúng ta ở nước Mĩ có đủ tất cả các công cụ kinh tế và giáo dục cơ bản để làm việc đó, như tôi đã lập luận ở Chương 6. Song, như tôi đã lí lẽ ở Chương 7, chúng ta đã không chăm sóc các công cụ đó như chúng ta phải. Vì thế, chúng ta có khủng hoảng thầm lặng. Cho rằng vì nền kinh tế Mĩ đã chế ngự thế giới hơn một thế kỉ, nó sẽ và phải theo cách đó là ảo tưởng ngày nay cũng nguy hiểm như ảo tưởng năm 1950 rằng Mĩ luôn chế ngự về khoa học và công nghệ. Nhưng việc này sẽ không dễ. Khiến xã hội chúng ta có đủ tốc độ cho một thế giới phẳng sẽ cực kì khó nhọc. Chúng ta sẽ phải bắt đầu làm rất nhiều thứ khác đi. Sẽ cần loại tập trung và ý chí quốc gia mà Tổng thống J. F. Kennedy đã kêu gọi ở bài diễn văn nổi tiếng 25-5-1961 với Quốc hội về "các nhu

cầu quốc gia cấp bách.” Khi đó, nước Mĩ đang tỉnh lại từ hai cú sốc về Sputnik và việc Liên Xô phóng tàu vũ trụ với một nhà du hành vũ trụ, Yuri Gagarin, ít hơn hai tháng trước diễn văn của Kennedy. Kennedy đã biết là trong khi Mĩ đã có các tài sản con người và thể chế khổng lồ- hơn Liên Xô nhiều- chúng đã không được sử dụng hoàn toàn.

“Tôi tin chúng ta có mọi nguồn lực và tài năng cần thiết,” Tổng thống Kennedy nói. “Nhưng sự thật của vấn đề là chúng ta đã chưa bao giờ đưa ra các quyết định quốc gia hay sắp đặt các nguồn lực cho sự lãnh đạo như vậy. Chúng ta đã chưa bao giờ định rõ các mục tiêu dài hạn với một lịch trình thời gian khẩn cấp, hay cai quản các nguồn lực và thời gian của chúng ta để đảm bảo sự thực hiện chúng.” Và sau đó trình bày toàn bộ chương trình của ông để đưa người lên mặt trăng trong vòng mười năm, Tổng thống Kennedy nói thêm, “Hãy làm thật rõ là, tôi yêu cầu Quốc hội và đất nước chấp nhận một cam kết kiên quyết đối với một đường lối hành động mới, một đường lối sẽ kéo dài nhiều năm và kéo theo các chi phí rất nặng… Quyết định này đòi hỏi một cam kết quốc gia lớn về nhân lực khoa học và kĩ thuật, trang thiết bị và phương tiện, và khả năng của sự đổi hướng của chúng từ các hoạt động quan trọng khác mơi chúng đã trải ra mỏng manh rồi. Nó có nghĩa là một mức độ hiến dâng, tổ chức và kỉ luật, những cái đã không luôn tiêu biểu cho các nỗ lực nghiên cứu và phát triển của chúng ta.”
Trong diễn văn đó, Kennedy đã đưa ra một lời tuyên bố trịnh trọng có sự cộng hưởng gây sửng sốt ngày nay: “vì thế tôi chuyển cho Quốc hội một chương trình Phát triển và Đào tạo Nguồn Nhân lực, để đào tạo hay đào tạo lại hàng trăm ngàn người lao động, đặc biệt trong các lĩnh vực nơi chúng ta đã thấy thất nghiệp kinh niên như hậu quả của các nhân tố công nghệ, về những kĩ năng nghề nghiệp mới trong một giai đoạn bốn năm- nhằm thay thế các kĩ năng bị tự động hoá và thay đổi công nghiệp làm cho lỗi thời bằng các kĩ năng mới mà các quy trình mới đòi hỏi.”

Amen. Chúng ta cũng phải làm các thứ theo cách khác. Chúng ta phải sắp xếp lại cái cần giữ, cái phải bỏ, cái cần thích nghi, cái cần chấp nhận, nơi nào cần tăng gấp đôi nỗ lực của chúng ta, và nơi nào để tăng cường sự tập trung của chúng ta. Đó là cái chương này nói về. Đây chỉ là một trực giác, nhưng sự làm phẳng thế giới sẽ có tính tàn phá to lớn với các các

xã hội truyền thống và phát triển. Kẻ yếu sẽ rớt lại sau xa hơn nhanh hơn. [Xã hội] truyền thống sẽ cảm thấy lực hiện đại hoá sâu rộng hơn nhiều. Cái mới sẽ bị biến thành cũ mau hơn. Xã hội đã phát triển sẽ bị xã hội chưa phát triển thách thức sâu rộng hơn nhiều. Tôi lo, bởi vì sự ổn định chính trị dựa rất nhiều vào sự ổn định kinh tế, và ổn định kinh tế sẽ không là một đặc điểm của thế giới phẳng. Tính tất cả lại và bạn có thể thấy rằng những sự phá vỡ sẽ đến nhanh hơn và khắc nghiệt hơn. Hãy nghĩ về Microsoft cố hình dung ra làm sao để đối phó với đội quân toàn cầu của những người viết phần mềm miễn phí! Chúng ta bước vào một thời kì sáng tạo huỷ diệt dựa vào các steroid. Cho dù nước bạn có một chiến lược toàn diện để đối phó với chủ nghĩa phẳng, nó sẽ là một thách thức có một chiều kích hoàn toàn mới. Nhưng nếu bạn không hề có một chiến lược nào…ừ, bạn đã được cảnh báo.

Đây không phải là một thử nghiệm.

Là một người Mĩ, tôi tập trung nhất vào nước mình. Làm sao chúng ta bắt tay để tối đa hoá các lợi ích và cơ hội của thế giới phẳng, và cung cấp sự bảo vệ cho những người có khó khăn với quá độ, mà không viện dẫn đến chủ nghĩa bảo hộ hay chủ nghĩa tư bản bỏ trốn? Một số sẽ đưa ra các câu trả lời bảo thủ truyền thống; một số sẽ đưa ra câu trả lời tự do truyền thống. Tôi đưa ra chủ nghĩa phẳng nhân ái, một hỗn hợp chính sách được xây dựng quanh năm loại hành động lớn cho thời đại phẳng: sự lãnh đạo, rèn luyện cơ bắp, che chở, chủ nghĩa tích cực xã hội, và nuôi dạy con cái.

SỰ LÃNH ĐẠO

Công việc của chính trị gia ở Mĩ, bất luận ở mức địa phương, bang, hay quốc gia, phần lớn, phải là giúp giáo dục và giải thích cho người dân, họ sống trong thế giới nào và họ cần làm gì nếu họ muốn phát đạt bên trong nó. Chúng ta có một vấn đề ngày nay, tuy vậy, là rất nhiều chính trị gia Mĩ có vẻ không biết gì về thế giới phẳng. Như nhà tư bản mạo hiểm John Doerr một lần làm tôi chú ý, “Bạn nói với giới lãnh đạo ở Trung Quốc, và họ toàn là các kĩ sư, và họ hiểu ngay cái gì đang xảy ra. Giới lãnh đạo Mĩ thì không, vì họ toàn là luật sư.” Bill Gates nói thêm, “Người Trung Quốc đã hạ rủi ro xuống, công việc nặng nhọc xuống, giáo dục, và khi bạn gặp các chính trị gia Trung Quốc, tất cả họ đều là nhà khoa học hay kĩ sư.

Bạn có thể thảo luận bằng số với họ- bạn không bao giờ thảo luận 'cho tôi một câu nói đùa để làm [các đối thủ chính trị của tôi] bối rối.' Bạn gặp một bộ máy quan liêu thông minh."

Tôi không nói phải đòi tất cả các chính trị gia có bằng kĩ thuật, nhưng có ích nếu họ có sự hiểu biết cơ bản về các lực làm phẳng thế giới, có khả năng giáo dục các cử tri về chúng và kích động một sự đáp lại. Chúng ta có quá nhiều chính trị gia ở Mĩ ngày nay những người có vẻ làm điều ngược lại. Họ có vẻ chịu khó thực sự để làm cho các cử tri của họ ngu đần- khuyến khích họ đi tin rằng các việc làm nhất định là "các việc làm Mĩ" và có thể được bảo vệ khỏi cạnh tranh nước ngoài, hay vì Mĩ đã luôn thống trị về mặt kinh tế trong suốt cuộc đời chúng ta nó luôn sẽ, hay rằng lòng trắc ẩn phải được làm ngang bằng với chủ nghĩa bảo hộ. Khó để có một chiến lược quốc gia Mĩ để đối phó với chủ nghĩa phẳng nếu người dân thậm chí không nhận ra rằng có một lỗ hổng giáo dục đang nổi lên và rằng có một lỗ hổng hoài bão đang nổi lên và rằng chúng ta trong một khủng hoảng thầm lặng. Thí dụ, trong tất cả các lựa chọn chính sách mà Quốc hội do phe Cộng hoà dẫn đầu có thể đã đưa ra để lập ngân sách năm tài chính 2005, thế quái nào nó lại có thể quyết định cắt tài trợ của Quỹ Khoa học Quốc gia hơn 100 triệu $?

Chúng ta cần các chính trị gia những người có khả năng và sẵn sàng để cả giải thích lẫn truyền cảm hứng. Và cái họ cần nhất để giải thích cho người Mĩ là khá giống như cái Lou Gerstner đã giải thích cho lực lượng lao động IBM khi ông nhậm chức chủ tịch năm 1993, khi công ty thua lỗ hàng tỉ dollar. Lúc đó, IBM đối mặt với một kinh nghiệm gần chết do nó đã không thích nghi và tư bản hoá trên thị trường tính toán kinh doanh mà nó đã tạo ra. IBM trở nên ngạo mạn. Nó đã xây dựng toàn bộ đặc quyền kinh tiêu [franchise] của nó khắp nơi giúp các khách hàng giải quyết các vấn đề. Nhưng sau một thời gian nó ngừng lắng nghe khách hàng. Nó đã nghĩ nó không phải [nghe]. Và khi IBM ngừng lắng nghe các khách hàng, nó ngừng tạo giá trị có ý nghĩa cho các khách hàng của nó, và đó đã là toàn bộ sức mạnh của công việc kinh doanh của nó. Một bạn tôi đã làm việc ở IBM khi đó bảo tôi rằng khi anh ở công ty năm đầu và tham dự một cua nội bộ, giáo viên IBM của anh khoe rằng IBM là một công ty vĩ đại đến mức, nó có thể làm "những thứ lạ thường với chỉ những người trung bình." Khi thế giới bắt đầu phẳng ra, tuy vậy, IBM thấy rằng nó không thể tiếp tục phát đạt

với một sự thừa mứa những người trung bình làm việc cho một công ty đã ngừng là một người chăm chú lắng nghe. Song khi một công ty là nhà tiên phong, kẻ đi đầu, gã chóp bu, châu báu, nó khó nhìn vào gương và bảo chính mình: nó ở trong một khủng hoảng không rất yên tĩnh và tốt hơn hết là bắt đầu làm một lịch sử mới hay trở thành lịch sử. Gerstner đã quyết định ông sẽ là cái gương đó. Ông bảo IBM là xấu xa và rằng một chiến lược chủ yếu xoay quanh việc thiết kế và bán các máy tính – hơn là các dịch vụ và chiến lược để lấy ra nhiều nhất từ các máy tính đó cho mỗi khách hàng – là không có nghĩa. Chẳng cần nói, đây là một cú sốc cho những người IBM.

"Cải biến một doanh nghiệp bắt đầu với một cảm giác khủng hoảng hay cấp bách," Gerstner nói với các sinh viên Trường Kinh doanh Hardvard, trong một bài nói chuyện 9-12-2002. "Không tổ chức nào sẽ trải qua thay đổi căn bản trừ phi nó tin là nó gặp rắc rối sâu sắc và cần làm cái gì đó khác để sống sót." Không thể bỏ qua sự tương tự với Mĩ nói chung vào đầu thế kỉ hai mươi mốt.

Khi Lou Gerstner đến, một trong những việc đầu tiên ông làm là thay thế khái niệm việc làm suốt đời bằng khái niệm có thể được thuê suốt đời. Một bạn tôi, Alex Attal, một kĩ sư phần mềm Pháp người đã làm việc cho IBM khi đó, đã mô tả sự thay đổi theo cách này: "Thay cho IBM đảm bảo cho bạn rằng bạn sẽ được dùng, bạn phải đảm bảo rằng bạn có thể ở lại để có thể dùng được. công ty sẽ cho bạn khung khổ nhưng bạn phải tạo lập chính mình. Tất cả là về thích nghi. Tôi đứng đầu việc bán hàng cho IBM Pháp khi đó. Lúc đó là giữa các năm 1990. Tôi bảo nhân viên của tôi là, [quan niệm về] việc làm suốt đời ngày xưa chỉ là trách nhiệm công ty, không phải trách nhiệm cá nhân. Nhưng một khi chúng ta chuyển sang mô hình khả năng có thể được dùng, việc đó trở thành một trách nhiệm chung. công ty sẽ để bạn tiếp cận đến tri thức, nhưng bạn phải tận dụng nó… Bạn phải tạo lập các kĩ năng bởi vì chính bạn sẽ đối chọi với rất nhiều người khác."

Khi Gerstner bắt đầu thay đổi khung mẫu [paradigm] ở IBM, ông tiếp tục nhấn mạnh vấn đề trao quyền cá nhân. Attal nói, "Ông hiểu rằng một công ty phi thường chỉ có thể được xây dựng trên một khối lượng tới hạn của những người phi thường."

Như ở IBM, cũng thế ở Mĩ. Joe trung bình phải trở thành Joe đặc biệt, chuyên dụng, hay có thể thích nghi. Công việc của chính phủ và doanh nghiệp là không đi đảm bảo cho bất cứ ai một việc làm suốt đời- những ngày đó đã qua rồi. Khế ước xã hội đó đã bị xé toạc với sự làm phẳng thế giới. Cái chính phủ có thể và phải đảm bảo cho nhân dân là cơ hội để làm cho họ có thể dùng được hơn. Chúng ta không muốn Mĩ trở thành cái mà IBM đã trở thành đối với công nghiệp máy tính trong các năm 1980: những người mở ra lĩnh vực và sau đó trở nên quá rụt rè, kiêu căng, và tầm thường để chơi tiếp trên đó. Chúng ta muốn Mĩ là IBM được tái sinh.

Các chính trị gia không chỉ cần giải thích thế giới phẳng cho nhân dân, họ cần truyền cảm hứng cho họ để có thể đối phó với thách thức của nó. Có nhiều đối với sự lãnh đạo chính trị hơn là một sự cạnh tranh về ai có thể đưa ra các mạng lưới an sinh rộng rãi nhất. Phải, chúng ta phải đề cập đến sự sợ hãi của nhân dân, nhưng chúng ta cũng phải nuôi dưỡng trí tưởng tượng của họ. Các chính trị gia có thể làm cho chúng ta sợ hãi hơn và do đó là người làm bất lực [disabler], hoặc họ có thể truyền cảm hứng cho chúng ta và do đó là những người làm cho có thể [enabler].

Thực ra, không dễ khiến người dân thiết tha với thế giới phẳng. Cần sức tưởng tượng nào đó. Tổng thống Kennedy hiểu rằng cạnh tranh với Liên Xô không phải là cuộc chạy đua vũ trụ mà là chạy đua khoa học, mà thực chất là một cuộc chạy đua giáo dục. Thế nhưng cách ông chọn để kích động người Mĩ về hi sinh và bắt tay vào làm cái cần để thắng Chiến tranh Lạnh - việc đòi hỏi một cú đẩy quy mô lớn về khoa học và kĩ thuật- là bằng cách đưa ra một tầm nhìn đưa người lên mặt trăng, chứ không phải bắn tên lửa vào Moscow. Nếu Tổng thống Bush tìm một đề án di sản tương tự, đúng có một đề án đang thét vang- một sáng kiến khoa học quốc gia có thể là cú sút mặt trăng của thế hệ chúng ta: một chương trình cấp tốc cho năng lượng thay thế và bảo tồn để làm cho nước Mĩ độc lập về năng lượng trong mười năm. Nếu Tổng thống Bush biến độc lập về năng lượng làm cú sút mặt trăng của ông, với một cú đột kích huỷ diệt ông có thể làm cạn nguồn thu của chủ nghĩa khủng bố, buộc Iran, Nga, Venezuela, và Saudi Arabia vào con đường cải cách – mà họ sẽ chẳng bao giờ làm với 50$ một thùng dầu- làm mạnh đồng dollar, và cải thiện địa vị của chính ông ở châu

Âu bằng làm cái gì đó to lớn để giảm sự nóng lên toàn cầu. Ông cũng có thể tạo ra một nam châm thực để truyền cảm cho những người trẻ tuổi để đóng góp cho cả chiến tranh chống khủng bố lẫn tương lai của nước Mĩ bằng lại trở thành các nhà khoa học, kĩ sư, và nhà toán học. "Đây không chỉ là thắng-thắng," Michael Mandelbaum nói. "Đây là một tình thế thắng-thắng-thắng-thắng-thắng."

Tôi bị ấn tượng nhất quán rằng các cột báo của tôi, các cột đã nhận được phản hồi tích cực hơn hẳn qua nhiều năm, đặc biệt từ thanh niên, đã là các cột báo thúc giục tổng thống hiệu triệu quốc gia cho nhiệm vụ này. Kêu gọi mọi năng lực và kĩ năng của chúng ta để tạo ra một nhiên liệu thế kỉ hai mươi mốt là cơ hội của George W. Bush để là cả Nixon với Trung Quốc lẫn JFK đối với mặt trăng bằng một nước đi. Đáng tiếc cho nước Mĩ, có vẻ dường như là tôi sẽ lên mặt trăng trước khi Tổng thống Bush đi xuống đường này.

CƠ BẮP

Vì việc làm suốt đời là một dạng mỡ mà một thế giới phẳng đơn giản không thể duy trì lâu hơn được nữa, chủ nghĩa phẳng nhân ái cố tìm để tập trung năng lực của nó vào việc làm thế nào chính phủ và doanh nghiệp có thể nâng cao khả năng có thể dùng được suốt đời của mỗi người lao động. Việc làm suốt đời phụ thuộc vào bảo quản rất nhiều mỡ. Khả năng có thể dùng được suốt đời đòi hỏi thay mỡ đó bằng cơ bắp. Khế ước xã hội tỏ ra tiến bộ phải cố có hiệu lực giữa chính phủ và những người lao động, và các công ty và những người lao động, là một khế ước trong đó chính phủ và các công ty nói, "Chúng tôi không thể đảm bảo cho bạn bất cứ việc làm suốt đời nào. Nhưng chúng tôi có thể đảm bảo rằng chính phủ và các công ty sẽ tập trung để cho bạn các công cụ khiến bạn có thể được dùng suốt đời hơn." Toàn bộ tâm trí của một thế giới phẳng là nếp nghĩ trong đó cá nhân người lao động sẽ ngày càng chịu trách nhiệm hơn về cai quản sự nghiệp, rủi ro, và an toàn kinh tế của chính mình, và công việc của chính phủ và các công ty là để giúp người lao động luyện cơ bắp cần thiết để làm việc đó.

"Cơ bắp" những người lao động cần nhất là các khoản phúc lợi có thể mang đi và các cơ hội cho việc học suốt đời. Vì sao hai thứ đó? Bởi vì chúng là các tài sản quan trọng nhất để

khiến công nhân di động và thích nghi. Như kinh tế gia Đại học Hardvard Robert Lawrence lưu ý, tài sản lớn nhất duy nhất mà nền kinh tế Mĩ có luôn đã là tính linh hoạt và tính di động của lực lượng lao động và luật lao động của nó. Tài sản đó sẽ trở nên thậm chí một lợi thế hơn trong thế giới phẳng, và cả việc tạo lẫn huỷ việc làm đều tăng tốc.

Căn cứ vào thực tế đó, Lawrence lí lẽ, ngày càng quan trọng cho xã hội, ở mức có thể, để làm cho phúc lợi và giáo dục- hai thành tố then chốt của khả năng có thể được dùng – càng linh hoạt càng tốt. Bạn không muốn người dân cảm thấy họ phải ở lại một công ty mãi mãi đơn giản để giữ trợ cấp và phúc lợi y tế của họ. Lực lượng lao động càng cảm thấy di động - về mặt chăm sóc y tế, phúc lợi trợ cấp, và khả năng học suốt đời- nó sẽ càng sẵn sàng và có khả năng nhảy vào các ngành mới và việc làm đặc sắc mới do thế giới phẳng sinh ra và chuyển từ các công ty hấp hối sang các công ty phát đạt.

Tạo ra khung khổ pháp lí cho tính có thể mang theo của lương hưu và chăm sóc sức khoẻ - thêm vào Trợ cấp Xã hội, Medicare, và Medicaid- sẽ giúp người dân tăng cơ bắp như vậy. Ngày nay xấp xỉ 50 phần trăm người Mĩ không có sơ đồ hưu trí dựa vào việc làm nào, khác Trợ cấp Xã hội. Người đủ may để có một sơ đồ không thể dễ dàng mang nó với mình từ việc làm này sang việc làm khác. Cái cần là một sơ đồ hưu trí có thể mang theo, phổ quát, đơn giản, theo đường lối do Progressive Policy Institute [PPI - Viện Chính sách Tiến bộ] đề xuất, có thể giải thoát mớ lẫn lộn của mười sáu sự lựa chọn thuế nộp sau khác nhau được chính phủ đề nghị bây giờ và hợp nhất tất cả chúng vào một phương tiện duy nhất. Sơ đồ phổ quát này, mà bạn có thể mở với việc làm đầu tiên của bạn, sẽ động viên người lao động lập các chương trình tiết kiệm thuế trả sau 401(k). Mỗi người lao động và nhà sử dụng lao động của mình có thể đóng góp bằng tiền mặt, tiền thưởng, chia sẻ lợi nhuận, hay cổ phiếu, phụ thuộc vào loại phúc lợi mà nhà sử dụng lao động cụ thể kiến nghị. Các tài sản này có thể được tích lại miễn thuế trong bất cứ các lựa chọn tiết kiệm hay danh mục đầu tư nào mà người lao động chọn. Song nếu có khi nào phải đổi việc làm, người lao động có thể mang toàn bộ danh mục đầu tư với mình và không phải hoặc rút tiền ra hay để nó dưới cái ô của người sử dụng lao động trước. Điều khoản chuyển khoản có tồn tại ngày nay, nhưng chúng phức tạp và nhiều người lao động không tận dụng chúng vì điều đó.

Sơ đồ hưu chung phổ quát sẽ làm cho việc chuyển khoản đơn giản, dễ dàng, và mong đợi, như thế nhà giam lương hưu tự nó sẽ không bao giờ giữ ai đó khỏi di chuyển từ việc làm này sang việc làm kia. Mỗi nhà sử dụng lao động vẫn có thể đưa ra sơ đồ phúc lợi 401(k) cụ thể của riêng mình, như một khuyến khích để thu hút người làm. Nhưng một khi người lao động chuyển sang việc làm khác, các khoản đầu tư trong sơ đồ 401(k) cá biệt đó sẽ đơn giản tự động đổ vào tài khoản hưu phổ quát của anh hay cô ta. Với mỗi việc làm mới, có thể bắt đầu một 401(k) mới, và với mỗi di chuyển, các khoản phúc lợi được gửi vào cùng tài khoản phổ quát đó.

Thêm vào chương trình hưu đơn giản, có thể mang theo, và phổ quát này, Will Marshall, chủ tịch PPI, đề xuất quy chế có thể làm cho dễ dàng hơn nhiều và có khả năng hơn cho những người lao động để nhận quyền chọn cổ phiếu trong các công ty họ làm việc. Quy chế như vậy sẽ cho khuyến khích thuế đối với các công ty để cho người lao động nhiều quyền chọn hơn, sớm hơn và phạt các công ty không cho. Một phần việc khiến những người lao động di động hơn, là tạo ra nhiều cách hơn để người lao động là chủ sở hữu các tài sản tài chính, không chỉ lao động của chính họ. "Chúng ta muốn một công chúng thấy mình với tư cách những người trong cuộc, chia sẻ ở bên tạo tư bản của thế giới phẳng, không chỉ cạnh tranh trên thị trường lao động toàn cầu," Marshall lí lẽ. "Chúng ta tất cả phải là các chủ nhân cũng như những người ăn lương. Đó là nơi chính sách công phải tập trung vào- để chắc chắn là nhân dân có các tài sản tạo của cải khi họ bước vào thế kỉ hai mươi mốt, theo cách sở hữu nhà đã thực hiện điều đó trong thế kỉ hai mươi."

Vì sao? Bởi vì có một khối ngày càng tăng các tài liệu khoa học nói, những người là những người trong cuộc, những người có một miếng trong chiếc bánh, "được đầu tư sâu hơn vào hệ thống chủ nghĩa tư bản dân chủ và các chính sách của chúng ta để giữ nó năng động," Marshall nói. Nó là một cách khác, bên cạnh sở hữu nhà, để làm cơ sở cho tính chính đáng của chủ nghĩa tư bản dân chủ. Cũng là cách khác để tiếp sinh lực cho nó, vì những người lao động cũng là các ông chủ thì là những người có năng suất hơn trong công việc. Hơn nữa, trong một thế giới phẳng nơi mọi công nhân sẽ đối mặt với cạnh tranh hà khắc hơn, mỗi người càng có nhiều cơ hội để tạo của cải qua năng lực của các thị trường và lãi

kép, anh hay cô ta sẽ càng có khả năng tự lực. Cần cho những người lao động mọi bộ ổn định chúng ta có thể và làm cho họ có được quyền chọn cổ phiếu dễ như các nhà tài phiệt. Thay cho chỉ tập trung bảo vệ những người có vốn hiện tại, như những người bảo thủ có vẻ rất thường thế, thay vào đó hãy tập trung để mở rộng giới chủ sở hữu tư bản.

Về mặt chăm sóc sức khoẻ, mà tôi sẽ không đào bới rất chi tiết, vì việc đó bản thân nó sẽ là một cuốn sách, cốt yếu là chúng ta phát triển một sơ đồ cho bảo hiểm y tế có thể mang theo làm giảm gánh nặng nào đó lên các nhà sử dụng lao động để cung cấp và quản lí phạm vi bảo hiểm. Hầu như mọi doanh nhân mà tôi nói chuyện với cho cuốn sách này đều viện dẫn đến các chi phí chăm sóc sức khoẻ rất cao và không kiểm soát được ở Mĩ như một lí do để di chuyển các nhà máy ra nước ngoài đến các nước nơi phúc lợi là hạn chế hơn, hay không tồn tại, hay nơi có bảo hiểm sức khoẻ quốc gia. Lại lần nữa, tôi thích loại chương trình chăm sóc sức khoẻ có thể mang theo do PPI đề xuất. Ý tưởng là thiết lập các quỹ mua tập thể từng bang một, theo cách các nhân viên Quốc hội và liên bang hiện nay bảo hiểm mình. Các quỹ này đề ra các quy tắc và tạo ra một thương trường trong đó các công ty bảo hiểm có thể chào một thực đơn các quyền chọn. Mỗi nhà sử dụng lao động khi đó sẽ chịu trách nhiệm về chào thực đơn về các quyền chọn này cho mỗi nhân viên mới. Những người lao động có thể chọn độ bao phủ cao, trung bình, hay thấp. Mỗi người, tuy vậy, phải được bảo hiểm. Phụ thuộc vào người sử dụng lao động, có thể bao hàm một phần hay toàn bộ phí bảo hiểm và nhân viên [trả] phần còn lại. Nhưng các nhà sử dụng lao động sẽ không chịu trách nhiệm đàm phán các sơ đồ với các công ty bảo hiểm, nơi họ có ít ảnh hưởng cá nhân.

Các quỹ bang hay liên bang sẽ làm việc đó. Theo cách này người lao động sẽ hoàn toàn di động và có thể lấy bảo hiểm y tế của mình bất cứ đâu họ đi. Loại sơ đồ này hoạt động giống một bùa hộ mạng cho các thành viên Quốc hội, như thế vì sao không chào nó cho công chúng rộng rãi? Những người lao động nghèo và có thu nhập thấp không đủ sức để tham gia một sơ đồ sẽ nhận một ít trợ cấp chính phủ để làm vậy. Song ý tưởng chính là lập một thị trường bảo hiểm tư nhân do chính phủ giám sát, điều tiết, và trợ cấp trong đó chính phủ đề ra các quy tắc chính sao cho không có việc hái-anh đào của những người lao động giàu có hay sự tuỳ tiện từ chối điều trị. Bản thân chăm sóc sức khoẻ được quản lí tư nhân, và công

việc của các nhà sử dụng lao động là tạo thuận lợi cho nhân viên của họ tham gia vào một trong các quỹ bang này và, lí tưởng ra, giúp họ trả một phần hay toàn bộ phí bảo hiểm, nhưng bản thân họ không chịu trách nhiệm về chăm sóc sức khoẻ. Về quá độ, tuy vậy, những người sử dụng lao động có thể tiếp tục chào các sơ đồ chăm sóc sức khoẻ như một khuyến khích, và các công nhân sẽ có quyền chọn theo hoặc sơ đồ do người sử dụng lao động chào hay thực đơn các quyền chọn sẵn có qua các quỹ mua [purchasing pool] của bang. (Về chi tiết, xem ở ppionline.org).

Người ta có thể phê phán lặt vặt về chi tiết của bất cứ trong các đề xuất này, nhưng tôi nghĩ cảm hứng cơ bản đằng sau chúng là hoàn toàn đúng: Trong một thế giới phẳng, nơi sự an toàn của người lao động không còn có thể được bảo đảm bởi các công ty Fortune 500 với các sơ đồ hưu trí và sức khoẻ từ trên xuống, chúng ta cần các giải pháp cộng tác hơn - giữa chính phủ, lao động, và doanh nghiệp – các giải pháp sẽ khuyến khích những người lao động tự lực nhưng không chỉ để họ tự xoay xở lấy.

Khi đến việc bồi bổ cơ bắp của khả năng có thể được dùng, chính phủ có một vai trò quyết định khác. Mỗi thế kỉ, khi chúng ta đẩy các biên giới tri thức con người ra, công việc ở mọi mức trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi nhiều nhận dạng và giải quyết vấn đề hơn. Trong thời đại tiền công nghiệp, sức lực con người đã thực sự quan trọng. Sức lực đã là một dịch vụ thực mà rất nhiều người đã có thể bán ở trang trại hay trong xưởng. Với việc sáng chế ra động cơ điện và đầu máy hơi nước, tuy vậy, sức lực cơ thể trở nên ít quan trọng hơn. Một phụ nữ nhỏ có thể lái một xe tải to. Không còn mấy phần thưởng cho sức lực nữa. Nhưng có một phần thưởng tăng lên cho nhận dạng và giải quyết các vấn đề phức tạp, ngay cả ở trang trại. Làm ruộng trở thành một hoạt động cần nhiều tri thức hơn với các máy kéo do các vệ tinh GPS hướng dẫn để chắc chắn rằng các hàng được gieo thẳng thắn. Sự hiện đại hoá đó, cộng với phân hoá học, đã làm cho rất nhiều người không có việc làm với lương trước kia họ đã kiếm được trong nông nghiệp.

Xã hội nói chung nhìn vào quá độ này từ nông nghiệp truyền thống sang công nghiệp hoá và nói, "Thật tuyệt! Chúng ta sẽ có nhiều thực phẩm hơn và thực phẩm tốt hơn với giá hạ hơn, cộng với nhiều người hơn làm việc ở các nhà máy." Tuy vậy, những nông dân bị cơ

bắp bó buộc và gia đình của họ nói, "Đây là tai hoạ. Làm sao tôi có một việc làm trong nền kinh tế công nghiệp với chỉ cơ bắp và trình độ lớp sáu? Tôi sẽ không có khả năng ăn bất cứ thực phẩm tốt hơn, rẻ hơn, và dồi dào nào được làm ra từ các trang trại. Chúng ta phải ngừng sự di chuyển này sang công nghiệp hoá."

Bằng cách nào đó chúng ta đã đi qua quá độ này từ một xã hội dựa vào nông nghiệp một trăm năm trước sang một xã hội dựa vào công nghiệp – và vẫn kết thúc với một mức sống cao hơn cho tuyệt đại đa số người Mĩ. Chúng ta đã làm việc đó thế nào?

"Chúng ta đã nói mọi người sẽ phải có giáo dục trung học," kinh tế gia Đại học Stanford Paul Romer nói. "Đó là tất cả cái phong trào trường trung học dự định ở phần đầu thế kỉ hai mươi." Như các sử gia kinh tế đã cho thấy trong đủ loại nghiên cứu (xem thí dụ công trình của các kinh tế gia Harvard Claudia Goldin và Larry Katz), cả công nghệ và thương mại làm cho cái bánh lớn hơn, song chúng cũng chuyển phần của chiếc bánh đó rời xa lao động kĩ năng thấp sang lao động kĩ năng cao. Khi xã hội Mĩ đã tạo ra nhiều hơn những người có kĩ năng cao hơn bằng biến trung học thành bắt buộc, nó trao quyền cho nhiều người hơn để kiếm được một miếng to hơn của chiếc bánh kinh tế lớn hơn, phức tạp hơn. Khi thế kỉ đó diễn tiến, chúng ta đã đưa thêm, trên đỉnh phong trào trung học, Luật Lính Mĩ [GI Bill] và hệ thống đại học hiện đại.

"Đấy đã là các ý tưởng lớn," Romer lưu ý, "và cái thiếu lúc này là một sức tưởng tượng chính trị về làm thế nào chúng ta làm cái gì đó thật đúng to lớn và thật đúng quan trọng cho quá độ vào thế kỉ hai mươi mốt như chúng ta đã làm cho thế kỉ mười chín và hai mươi." Thách thức hiển nhiên, Romer nói thêm, là để biến giáo dục bậc ba, nếu không là bắt buộc, thì chính phủ trợ cấp cho ít nhất hai năm, bất luận ở một đại học nhà nước, một cao đẳng khu vực, hay một trường kĩ thuật. Giáo dục bậc ba càng cốt yếu hơn khi thế giới trở nên phẳng hơn, vì công nghệ sẽ khuấy tung các việc làm cũ và sinh ra các việc làm mới, phức tạp hơn, nhanh hơn nhiều so với trong quá độ từ nền kinh tế nông nghiệp sang công nghiệp. Giáo dục nhiều người hơn ở mức thứ ba có hai tác động. Một là tạo ra nhiều người hơn với các kĩ năng để đòi công việc có giá trị gia tăng cao hơn trong các niche mới. Và hai là, làm cho quỹ người có khả năng làm công việc kĩ năng thấp, từ bảo dưỡng đường sá đến sửa

chữa nhà đến Starbuck, co lại. Bằng làm co lại quỹ những người lao động kĩ năng thấp, chúng ta giúp ổn định lương của họ (với điều kiện kiểm soát nhập cư), vì có sẵn ít người làm các việc đó hơn. Không tình cờ là các thợ ống nước có thể đòi 75$ một giờ ở các khu đô thị lớn hay khó tìm được các quản gia hay đầu bếp tốt.

Khả năng của nước Mĩ từ giữa thế kỉ mười chín đến nửa thế kỉ hai mươi để đào tạo người dân, hạn chế nhập cư, và làm cho công việc kĩ năng thấp đủ khan hiếm để kiếm được đồng lương tử tế là cách chúng ta đã tạo ra một giai cấp trung lưu mà không có một khoảng cách thu nhập quá khác nhau. "Thực ra," Romer lưu ý, "từ cuối thế kỉ mười chín đến giữa thế kỉ hai mươi, chúng ta đã thu hẹp khoảng cách thu nhập. Bây giờ chúng ta thấy một sự tăng lên của khoảng cách đó trong hai mươi hay ba mươi năm vừa qua. Điều đó nói cho chúng ta là bạn phải chạy nhanh hơn để ở lại cùng địa vị." Với mỗi tiến bộ về công nghệ và sự tăng lên về độ phức tạp của các dịch vụ, bạn cần một mức kĩ năng thậm chí cao hơn để làm các công việc mới. Chuyển từ là một nông dân thành một nhân viên trực điện thoại nói tiếng Anh thích hợp và có thể lịch sự là một chuyện. Nhưng chuyển từ là một nhân viên điện thoại sau khi công việc được outsource sang Ấn Độ, thành người có khả năng cài đặt hay sửa chữa các hệ thống thư thoại – hay viết phần mềm của chúng- đòi hỏi một sự nhảy vọt hoàn toàn mới lên phía trước.

Trong khi mở rộng các đại học nghiên cứu ở phía cao cấp của phổ là quan trọng, việc mở rộng tính sẵn có của các trường kĩ thuật và cao đẳng khu vực cũng thế. Mọi người phải có một cơ hội để được đào tạo sau trường trung học. Khác đi thì trẻ em [của các gia đình] có thu nhập cao sẽ có các kĩ năng đó và miếng của chúng, và trẻ em có thu nhập thấp sẽ chẳng bao giờ có một cơ hội. Chúng ta phải tăng trợ cấp chính phủ làm cho có thể cho ngày càng nhiều trẻ em để vào học các trường cao đẳng khu vực và ngày càng nhiều người lao động có kĩ năng thấp được đào tạo lại.

JFK đã muốn đưa người lên mặt trăng. Tầm nhìn của tôi là đưa mọi đàn ông hay đàn bà Mĩ vào khuôn viên một trường đại học.

Những người sử dụng lao động có một đóng góp cơ bản để làm cho việc học suốt đời và cổ vũ khả năng có thể dùng được, ngược với việc làm được đảm bảo. Thí dụ, hãy lấy CapitalOne, công ty thẻ tín dụng toàn cầu, bắt đầu outsourcing các phần việc của hoạt động hậu trường của nó cho Wipro và Infosys ở Ấn Độ trong vài năm vừa qua. Cạnh tranh trong thị trường các dịch vụ tài chính toàn cầu, công ty cảm thấy nó phải lợi dụng mọi cơ hội tiết kiệm chi phí mà các đối thủ cạnh tranh của nó có. CapitalOne bắt đầu, tuy vậy, bằng thử giáo dục những người lao động của nó qua các hội thảo về tình hình cạnh tranh khó khăn của công ty. Nó làm rõ rằng không có nơi trú an toàn nữa nơi việc làm suốt đời là có thể - bên trong hay bên ngoài CapitalOne. Rồi nó mở một chương trình đào tạo chéo các lập trình viên máy tính, những người bị outsourcing ảnh hưởng nhất. công ty lấy một lập trình viên chuyên về máy tính lớn và dạy anh hay cô ta làm một lập trình viên hệ thống phân tán nữa. CapitalOne tiến hành đào tạo chéo tương tự về phía kinh doanh của nó, về mọi thứ từ cho vay mua ôtô đến quản lí rủi ro. Kết quả là, các nhân viên cuối cùng phải ra đi vì outsourcing ở trong một vị thế tốt hơn nhiều để kiếm việc làm mới, vì họ đã được đào tạo chéo và vì thế có thể dùng được hơn. Và những người được đào tạo chéo nhưng được giữ lại thì đa tài hơn và vì thế có giá trị hơn cho CapitalOne, vì họ có thể làm nhiều việc.

Cái CapitalOne đã làm, ngoài cả lợi ích riêng của nó và cảm thấy có nghĩa vụ đối với các nhân viên nó sa thải, đã là thử làm cho ngày càng nhiều nhân viên của nó thành đa tài. Từ "người đa tàiversatilist" được tạo ra bởi Gartner Inc., công ty tư vấn công nghệ, để mô tả xu hướng trong giới công nghệ thông tin xa khỏi chuyên môn hoá và tới gần các nhân viên có thể thích nghi và đa tài hơn. Xây dựng tính đa tài của nhân viên và tìm các nhân viên người đã là hay sẵn sàng trở thành người đa tài "sẽ là khẩu lệnh mới cho lập kế hoạch nghề nghiệp," theo một nghiên cứu của Gartner do Techrepublic.com trích dẫn. "Các doanh nghiệp tập trung vào riêng năng lực kĩ thuật sẽ thất bại để liên kết thành tích của lực lượng lao động với giá trị kinh doanh," nghiên cứu của Gartner nói. "Thay vào đó, họ cần xây dựng một nhóm những người đa tài những người lập một danh mục phong phú về tri thức và năng lực để kích thích [nhiều] mục tiêu kinh doanh." Nghiên cứu của Gartner lưu ý rằng "các chuyên gia nói chung có các kĩ năng sâu và phạm vi hẹp, cho họ sự tinh thông được các đồng nghiệp công nhận nhưng hiếm khi có giá trị bên ngoài lĩnh vực trực tiếp của họ.

Những người đa năng [generalist] có phạm vi rộng và kĩ năng không sâu, cho phép họ đáp ứng hay hành động khá nhanh nhưng không có được hay chứng tỏ được sự tin cậy của các đối tác hay khách hàng của họ. Những người đa tài, ngược lại, áp dụng sâu kĩ năng cho một phạm vi ngày càng rộng của các tình huống và kinh nghiệm, có được các năng lực mới, xây dựng các mối quan hệ, và đảm đương các vai trò mới." TechRepublic trích Joe Santana, giám đốc đào tạo ở Siemens Business Services: "Với một ngân sách phẳng hay thậm chí nhỏ hơn và ít người hơn, các nhà quản lí cần rút được nhiều nhất từ những người họ có… Họ không còn có thể nhìn người như các công cụ đặc biệt nữa. Và người của họ phải ít giống các công cụ đặc biệt hơn và giống các dao nhíp [của Quân đội Thuỵ Sĩ] hơn. Những 'con dao nhíp" đó là những người đa tài."

Ngoài lợi ích riêng của họ để biến nhân viên của họ thành người đa tài ra, các công ty phải được động viên, với trợ cấp chính phủ hay khuyến khích thuế, để đưa ra một loạt cơ hội học tập ở trong công ty càng rộng càng tốt. Thực đơn về các chương trình đào tạo công nhân dựa trên Internet ngày nay là to lớn- từ các chương trình học lấy bằng trực tuyến đến đào tạo hướng dẫn nội bộ cho các chuyên môn khác nhau. Không chỉ là có thực đơn khổng lồ, mà chi phí đối với công ty để đưa ra các lựa chọn giáo dục này là rất thấp. công ty cung cấp càng nhiều cơ hội học suốt đời, họ càng mở rộng cơ sở kĩ năng của lực lượng lao động của riêng họ và càng hoàn thành nghĩa vụ đạo đức đối với người lao động mà công việc của họ được outsource để thấy rằng khi ra đi họ có thể dùng được hơn khi họ đến. Nếu có một khế ước xã hội mới ngầm giữa người sử dụng lao động và các nhân viên ngày nay, nó phải là thế này: Bạn cho tôi lao động của bạn, và tôi sẽ đảm bảo rằng chừng nào bạn còn làm ở đây, tôi sẽ cho bạn mọi cơ hội- qua hoặc thăng tiến nghề nghiệp hay đào tạo- để trở nên có thể dùng được hơn, đa tài hơn.

Trong khi chúng ta cần tăng gấp đôi các nỗ lực để bồi bổ cơ bắp của mỗi cá nhân người Mĩ, chúng ta cũng phải tiếp tục nhập khẩu cơ bắp từ nước ngoài. Hầu hết các kĩ sư, nhà vật lí, và nhà khoa học Ấn Độ, Trung Quốc, Nga, Nhật, Hàn Quốc, Iran, Arab, và Israel những người đến để làm việc hay học ở Hoa Kì trở thành các công dân tuyệt vời. Họ có định hướng gia đình, có học, chăm chỉ, và hầu hết sẽ chộp lấy cơ hội để trở thành người Mĩ. Họ chính xác

là loại người mà đất nước này cần, và chúng ta không thể để FBI, CIA, và Bộ An ninh Nội địa, trong sự sốt sắng của họ để không cho một Mohammed Atta nữa vào, cũng không cho Sergey Brin tiếp theo vào, một đồng sáng lập của Google, người sinh ra ở Nga. Như một nhà kiến trúc máy tính bạn tôi nói, "Nếu một ngày nào đó một người sinh ở nước ngoài sẽ lấy mất việc làm của tôi, tôi thích họ là các công dân Mĩ giúp trả các phúc lợi hưu trí của tôi."

Tôi ưa một chính sách nhập cư cấp visa làm việc 5 năm cho bất cứ sinh viên nước ngoài nào hoàn thành bằng tiến sĩ ở một đại học Mĩ được thừa nhận về bất cứ đề tài nào. Tôi không quan tâm nếu đó là thần thoại Hy Lạp hay toán học. Nếu chúng ta có thể gạn lấy phần tốt nhất của các lựa chọn đầu quân trí tuệ đợt đầu từ khắp thế giới, nó sẽ luôn kết thúc với một ưu thế thực cho nước Mĩ. Nếu thế giới phẳng là về kết nối tất cả các quỹ tri thức lại với nhau, chúng ta muốn quỹ tri thức của mình lớn nhất. Bill Brody, hiệu trưởng Johns Hopkins, nói, "Chúng ta trong một cuộc tìm kiếm tài năng toàn cầu, vì thế bất cứ thứ gì có thể làm ở Mĩ để có được các tinh hoa hàng đầu đó thì chúng ta phải làm, bởi vì một trong số họ sẽ là Babe Ruth, và vì sao chúng ta lại để anh hay cô ta đi nơi khác?

MỠ TỐT

Những cái Đệm Đáng Giữ lại

Trong khi nhiều mạng lưới an sinh công ty và chính phủ cũ sẽ mất đi dưới cạnh tranh toàn cầu trong thế giới phẳng, vẫn cần duy trì một ít mỡ, và thậm chí thêm vào. Như bất cứ ai lo cho sức khoẻ của mình đều biết, có "mỡ tốt" và "mỡ xấu"- song mỗi người đều cần một ít mỡ. Điều đó cũng đúng với mỗi nước trong thế giới phẳng. An sinh Xã hội là mỡ tốt. Ta cần giữ nó. Một hệ thống phúc lợi không cổ vũ nhân dân làm việc chăm chỉ là mỡ xấu. Loại mỡ tốt thực sự cần thêm vào một thế giới phẳng là bảo hiểm lương.

Theo một nghiên cứu của Lori Kletzer, một kinh tế gia ở Đại học California, Santa Cruz, trong các năm 1980 và 1990, hai phần ba công nhân mất việc làm ở các ngành chế tác bị cạnh tranh nước ngoài làm tổn thương đã kiếm được ít hơn ở việc làm tiếp theo. Một phần tư số công nhân mất việc làm và được sử dụng lại thấy thu nhập của họ sụt 30 phần trăm hay hơn. Mất một việc làm vì bất cứ lí do gì là một tổn thương- đối với người lao động và gia

đình họ - nhưng đặc biệt đối với các công nhân già hơn những người ít có khả năng hơn để thích nghi với các kĩ thuật sản xuất mới hay thiếu giáo dục để chuyển lên các việc làm dịch vụ có kĩ năng hơn.

Ý tưởng bảo hiểm lương này được Robert Lawrence và Robert E. Litan của Brooking Institution ở Harvard đề xuất lần đầu năm 1986 ở một cuốn sách có tên Saving Free Trade [Cứu Thương mại Tự do]. Ý tưởng phai nhạt một thời gian trước khi nó lại bắt đầu bắt lửa với một phân tích cập nhật năm 2001 của Kletzer và Litan. Nó có được ảnh hưởng chính trị hơn nữa từ Uỷ ban Thâm hụt Thương mại Hoa Kì của hai đảng năm 2001. Uỷ ban này đã không thể thống nhất về bất cứ gì - kể cả các nguyên nhân của hay phải làm gì với thâm hụt thương mại- ngoài sự sáng suốt của bảo hiểm lương.

"Thương mại tạo ra những người thắng và kẻ thua, và cái chúng ta suy nghĩ về là một cơ chế theo đó những người thắng có thể bù cho kẻ thua, và đặc biệt các kẻ thua những người đã hưởng lương cao trong một việc làm cá biệt và đột nhiên thấy việc làm mới của mình có lương thấp hơn nhiều," Lawrence nói. Cách để nghĩ về việc này, ông giải thích, là mỗi người lao động có "các kĩ năng chung và các kĩ năng đặc thù" mà họ được trả, và khi bạn thay đổi việc làm bạn mau chóng phát hiện ra cái nào là cái nào. Như thế bạn có thể có một bằng cao đẳng và kiểm toán viên có công chứng [CPA], hay bạn có thể có bằng trung học và khả năng vận hành máy tiện. Cả hai kĩ năng đã được phản ánh trong lương của bạn. Nhưng giả sử một ngày nào đó việc làm máy tiện của bạn chuyển sang Trung Quốc hay công việc kế toán cơ sở của bạn được outsource sang Ấn Độ và bạn phải ra đi và kiếm việc làm mới. Ông chủ mới chắc sẽ không bù mấy cho bạn vì các kĩ năng đặc thù của bạn, bởi vì hiểu biết của bạn như một người vận hành máy công cụ hay một kế toán viên nói chung có lẽ ít có giá trị cho người chủ. Bạn được trả phần lớn vì các kĩ năng chung của bạn, giáo dục trung học của bạn hay bằng cao đẳng của bạn. Bảo hiểm lương sẽ bù các kĩ năng đặc thù cũ cho bạn, trong một thời kì định sẵn, trong khi bạn có một việc làm mới và học các kĩ năng đặc thù mới.

Chương trình bảo hiểm thất nghiệp chuẩn do nhà nước vận hành làm nhẹ bớt sự đau khổ này một chút đối với những người lao động, nhưng nó không giải quyết mối lo lắng lớn

hơn của họ về giảm lương trong một việc làm mới và sự bất lực để trả bảo hiểm y tế khi họ thất nghiệp và tìm kiếm [việc mới]. Để có đủ tư cách cho bảo hiểm lương, những người lao động kiếm đền bù cho mất việc sẽ phải thoả mãn ba tiêu chuẩn. Thứ nhất, việc làm họ mất phải là do dạng di dời nào đó – offshoring, outsourcing, thu hẹp, hay đóng cửa nhà máy. Thứ hai, họ đã giữ việc làm này ít nhất hai năm. Và thứ ba, bảo hiểm lương sẽ không được trả cho đến khi người lao động tìm được việc làm mới, việc này sẽ cho một khuyến khích mạnh để kiếm việc nhanh và tăng cơ hội họ sẽ được đào tạo lại tại chỗ. Đào tạo tại chỗ luôn là cách tốt nhất để học các kĩ năng mới- thay cho phải đăng kí vào chương trình đào tạo chung nào đó của chính phủ, mà không có hứa hẹn gì cho một việc làm, và qua đào tạo đó trong khi vẫn thất nhiệp.

Những người lao động thoả mãn ba điều kiện đó sẽ được chi trả trong hai năm, bù cho một nửa khoản sụt thu nhập từ việc làm trước (không quá 10.000 $ một năm). Kletzer và Litan cũng kiến nghị chính phủ trả nửa phí bảo hiểm sức khoẻ cho tất cả những người lao động “bị di chuyển” trong sáu tháng. Bảo hiểm lương đối với tôi có vẻ là ý tưởng tốt hơn nhiều việc dựa chỉ vào bảo hiểm thất nghiệp truyền thống do nhà nước cung cấp, mà thường chỉ bù khoảng 50 phần trăm lương trước đó của hầu hết người lao động, được giới hạn cho sáu tháng, và không giúp những người lao động bị mất thu nhập sau khi họ đã có việc làm mới.

Hơn nữa, như Kletzer và Litan lưu ý, tuy tất cả người lao động bị sa thải bây giờ có quyền mua bảo hiểm sức khoẻ không được trợ cấp từ người sử dụng lao động trước nếu bảo hiểm ý tế được chào khi họ đã làm việc, nhiều công nhân thất nghiệp không có tiền để tận dụng sự đảm bảo này. Cũng thế, trong khi các công nhân thất nghiệp có thể hưởng thêm 52 tuần bảo hiểm thất nghiệp nếu họ theo một chương trình tái đào tạo được chuẩn y, người lao động không có đảm bảo nào rằng khi họ học xong họ sẽ có việc làm.

Vì tất cả các lí do này, đề xuất Kletzer-Litan có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi như phúc lợi thích hợp để làm đệm cho người lao động trong một thế giới phẳng. Hơn nữa, một chương trình như vậy sẽ rõ ràng có chi phí thấp. Litan ước lượng rằng ở một tỉ lệ thất nghiệp 5 phần trăm, bảo hiểm lương và trợ cấp chăm sóc sức khoẻ hiện nay sẽ tốn khoảng 8

tỉ $ một năm, là rất nhỏ so với tác động tích cực nó có thể có với người lao động. Chương trình này sẽ không thay thế bảo hiểm thất nghiệp cổ điển do nhà nước vận hành đối với những người lao động chọn nó, nhưng nếu nó hoạt động như dự kiến, nó thực sự có thể làm giảm chi phí của các chương trình như vậy bằng đưa người dân đi làm trở lại nhanh hơn.

Một số người có thể hỏi, Vì sao phải từ bi, nhân ái? Tại sao lại giữ mỡ, ma sát, hay các rào cản? Hãy để tôi diễn đạt thẳng thừng như tôi có thể: Nếu bạn không là người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái - nếu bạn chỉ là người theo chủ nghĩa phẳng thị trường tự do vô độ - bạn không chỉ tàn nhẫn, bạn là một người ngu. Bạn chuốc lấy sự phản ứng chính trị dữ dội của những người có thể và sẽ bị quá trình làm phẳng này khuấy tung lên, và phản ứng dữ dội đó có thể trở nên tàn bạo nếu chúng ta bị bất cứ loại suy thoái kéo dài nào.

Quá độ sang một thế giới phẳng sẽ làm nhiều người căng thẳng. Như Joshua S. Levin, tổng giám đốc công nghệ của E☼Trade, nói cho tôi, " Bạn biết đôi khi bạn trải qua một trải nghiệm đau lòng thế nào và bạn cần một sự nghỉ ngơi, nhưng sự nghỉ ngơi có vẻ chẳng bao giờ xảy ra. Hãy ngó những người làm hàng không. Họ trải qua sự kiện [kinh khủng] như 11/9, và ban quản lí và các công đoàn hàng không tất cả đàm phán bốn tháng và ban quản lí nói, 'Nếu các nghiệp đoàn không cắt 2 tỉ $ lương và phúc lợi thì họ sẽ phải đóng cửa hãng hàng không.' Và sau các cuộc đàm phán đau đớn các nghiệp đoàn đồng ý. Tôi đơn giản phải cười, bởi vì bạn biết rằng trong vài tháng ban quản lí sẽ trở lại đúng vậy... Không có kết thúc. Không ai phải hỏi tôi để cắt ngân sách của tôi mỗi năm. Tất cả chúng ta chỉ biết rằng mỗi năm chúng ta sẽ được mong đợi làm nhiều hơn với ít hơn. Nếu bạn là một người tạo thu nhập, người ta mong bạn mang lại nhiều thu nhập hơn mỗi năm, và nếu bạn là một người tiết kiệm chi phí, bạn được mong tiết kiệm nhiều hơn mỗi năm. Bạn chẳng bao giờ có một kì nghỉ ngơi."

Nếu các xã hội không có khả năng quản lí những căng thẳng do sự làm phẳng này gây ra, sẽ có một phản ứng dữ dội, và các lực lượng chính trị sẽ toan cài lại một số ma sát và các rào cản bảo hộ mà các lực làm phẳng đã loại bỏ, nhưng họ sẽ làm việc đó một cách thô bạo mà, dưới danh nghĩa bảo vệ kẻ yếu, sẽ kết thúc bằng hạ thấp mức sống của mọi người. Cựu tổng thống Mexico Ernesto Zedillo rất nhạy cảm với vấn đề này, sau khi đã dàn xếp quá độ

của Mexico vào NAFTA, với tất cả căng thẳng đặt lên xã hội Mexic. Nói về quá trình làm phẳng, ông bảo tôi, "Sẽ rất khó chặn, nhưng có thể ngừng nó một lúc. Có thể bạn không thể dừng nó hoàn toàn, nhưng bạn có thể làm chậm nó. Và có sự khác biệt liệu bạn đến đó trong hai mươi lăm năm hay năm mươi năm. Ở giữa, hai hay ba thế hệ - những người có thể được lợi rất nhiều từ nhiều thương mại hơn và toàn cầu hoá- sẽ kết thúc với những miếng vụn."

Hãy luôn nhớ, Zedillo nói, đằng sau tất cả công nghệ này là một hạ tầng cơ sở chính trị cho phép nó diễn ra. "Đã có một loạt các quyết định chính trị cụ thể, được đưa ra trong năm mươi năm qua, đã đưa thế giới đến nơi nó là chính lúc này," ông nói. "Vì thế, có các quyết định chính trị có thể làm rối tung toàn bộ quá trình nữa."

Như châm ngôn nói: Nếu bạn muốn sống như một người Cộng hoà, hãy bỏ phiếu giống một người Dân chủ- chăm sóc tử tế cho những kẻ thua và bị bỏ lại sau. Cách duy nhất để là một người theo chủ nghĩa phẳng là trở thành người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái.

CHỦ NGHĨATÍCH CỰC XÃ HỘI

Một lĩnh vực mới sẽ cần sắp xếp lại là mối quan hệ giữa các công ty toàn cầu và lương tâm đạo đức của chính họ. Một vài người có thể cười ý niệm rằng một công ty toàn cầu thậm chí có lương tâm đạo đức, hay có bao giờ được trông đợi để phát triển một lương tâm đạo đức. Nhưng một số có và các công ty khác sẽ phải phát triển lương tâm, vì một lí do đơn giản: Trong thế giới phẳng, với các chuỗi cung toàn cầu dài, cán cân quyền lực giữa các công ty toàn cầu và các cộng đồng riêng trong đó chúng hoạt động ngày càng nghiêng về phía các công ty, nhiều trong số chúng có trụ sở ở Mĩ. Với tư cách ấy, các công ty này sẽ có nhiều quyền lực, không chỉ để tạo giá trị mà cả truyền đạt các giá trị, hơn bất cứ các tổ chức xuyên quốc gia nào trên hành tinh. Các nhà hoạt động xã hội và môi trường và các công ty tiến bộ bây giờ có thể cộng tác theo các cách có thể làm cho cả các công ty sinh lợi hơn lẫn trái đất phẳng có thể sống được hơn. Chủ nghĩa phẳng nhân ái theo đuổi nhiều lắm để thúc đẩy loại cộng tác này.

Hãy để tôi minh hoạ ý niệm này bằng vài thí dụ. Nếu bạn nghĩ về các lực đang ngấu nghiến đa dạng sinh học khắp hành tinh, không gì có tác động mạnh hơn các nông dân.

Không phải là họ có ý định làm hại, nó chính là ở bản chất của cái họ làm. Như thế canh tác và đánh cá ra sao và ở đâu là rất quan quan trọng đối với chúng ta có bảo tồn môi trường sống tự nhiên và các loài không. Conservation International [CI-Bảo tồn Quốc tế], một trong các NGO [tổ chức phi chính phủ] lớn nhất trên thế giới, có sứ mạng chính là bảo tồn đa dạng sinh học. Nó cũng là một người tin lớn vào thử, khi có thể, để cộng tác với các công ty lớn, vì khi bạn đưa một đấu thủ toàn cầu lớn đến, nó có thể có một tác động khổng lồ lên môi trường. Năm 2002, McDonald's và Conservation International đã lập một hợp doanh để dùng chuỗi cung toàn cầu của McDonald's,- một con vật khổng lồ hút bò, cá, gà, lợn, bánh mì, rau diếp, dưa góp, cà chua, và khoai tây từ khắp bốn phương trên thế giới - để tạo ra không chỉ giá trị mà cả các giá trị khác nhau về môi trường. "Chúng tôi và McDonald's xem xét một tập các vấn đề môi trường và nói, 'Đây là các thứ mà các nhà cung cấp thực phẩm có thể làm để giảm tác động môi trường với ít hay không thêm chi phí'," Glenn Prickett, phó chủ tịch cấp cao của Conservation International, giải thích.

McDonald's sau đó gặp các nhà cung cấp chủ chốt của nó và đề ra, với họ và CI, một tập các hướng dẫn mà McDonald's gọi là "cung cấp thực phẩm có trách nhiệm xã hội." "Đối với những nhà hoạt động bảo tồn, thách thức là làm thế nào bạn có thể đưa bàn tay mình đến hàng trăm triệu quyết định và những người ra quyết định dính dáng đến nông nghiệp và ngư nghiệp, những người không được điều phối theo bất cứ cách nào trừ bởi thị trường," Prickett nói. "Cho nên cái chúng tôi tìm là các đối tác, những người có thể đặt quyền lực mua của họ đằng sau một tập các tập quán thân thiện với môi trường theo cách tốt cho họ, hoạt động cho các nhà sản xuất, và tốt cho đa dạng sinh học. Bằng cách đó, bạn có thể bắt đầu thu hút được nhiều hơn rất nhiều những người ra quyết định … Không có quyền lực chính phủ toàn cầu nào để bảo vệ đa dạng sinh học. Bạn phải cộng tác với những người chơi, những người có thể tạo ra một sự khác biệt, và một trong số họ là McDonald's."

Conservation International đang thấy những cải thiện rồi về bảo tồn nước, năng lượng, và rác thải, cũng như các bước để cổ vũ việc quản lí nghề cá tốt hơn, giữa các nhà cung cấp của McDonald's. Nhưng vẫn còn sớm, và sẽ phải đánh giá trong một giai đoạn nhiều năm, với sự thu thập dữ liệu toàn diện, liệu việc này thực sự có tác động tích cực đến môi trường

không. Dạng cộng tác này không thể và không bao giờ được là một dạng thay thế cho các quy tắc và giám sát của chính phủ. Nhưng nếu hoạt động, nó có thể là một phương tiện để thực sự khiến các quy tắc của chính phủ được thực thi. Các nhà hoạt động môi trường, những người ưa quy chế chính phủ đối với các nỗ lực cộng tác hơn này, thường bỏ qua sự thực rằng các quy tắc mạnh được áp đặt ngược với ý muốn của nông dân kết thúc là được thực thi kém- hay không hề được thực thi.

Trong việc này McDonald's được gì? Nó là một cơ hội to lớn để cải thiện nhãn toàn cầu bằng hành động như một công dân toàn cầu tốt. Phải, ở gốc , đây là một cơ hội kinh doanh cho McDonald's. Đôi khi cách tốt nhất để làm thay đổi thế giới là bằng khiến những người chơi lớn làm những việc đúng vì các lí do sai, bởi vì chờ đợi họ làm các việc đúng vì các lí do đúng có thể có nghĩa là chờ muôn đời. Conservation International đã đi đến những cộng tác tương tự với Starbuck, đề ra các quy tắc cho chuỗi cung của nó gồm các chủ trại cà phê, và với Office Depot, với chuỗi cung của nó gồm các nhà cung cấp sản phẩm giấy.

Cái những cộng tác này làm là bắt đầu "phá sụp các bức tường giữa các nhóm lợi ích khác nhau," Prickett nói. Bình thường bạn có các nhà hoạt động môi trường ở một bên và các nông dân ở bên kia và mỗi bên cố khiến chính phủ đưa ra các quy định theo cách có lợi cho mình. Chính phủ ra các quy tắc phần lớn có lợi cho doanh nghiệp. "Bây giờ, thay vào đó, chúng ta có một thực thể tư nhân nói, 'Chúng tôi muốn dùng chuỗi cung toàn cầu của mình để làm việc tốt nào đó,' nhưng chúng tôi hiểu rằng để có hiệu quả nó phải là một sự cộng tác với những người nông dân và các nhà hoạt động môi trường nếu muốn nó có bất cứ tác động nào," Prickett nói.

Theo cùng lối này, với tư cách một người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái, tôi muốn thấy nhãn của mọi mặt hàng điện tử nói rõ liệu chuỗi cung sản xuất ra nó có tuân thủ các tiêu chuẩn do liên minh mới HP-Dell-IBM đưa ra hay không. Tháng 10-2004, ba người khổng lồ này đã chung sức trong một nỗ lực cộng tác với các thành viên chủ chốt của các chuỗi cung máy tính và máy in của họ để đề xướng một quy tắc thống nhất về các tập quán chế tác có trách nhiệm xã hội khắp thế giới. Quy tắc Ứng xử mới của Ngành Điện tử bao gồm cấm đút lót, lao động trẻ em, tham ô và tống tiền, và vi phạm quyền sở hữu trí tuệ, các quy tắc điều

chỉnh sử dụng nước thải, các chất nguy hiểm, gây ô nhiễm, và các quy chế về báo cáo các tổn thương nghề nghiệp. Nhiều nhà chế tác điện tử lớn phục vụ các chuỗi cung IBM, Dell, và HP đã cộng tác để thảo ra quy tắc, bao gồm Celestica, Flextronics, Jabil, Sanmina-SCI, và Solectron.

Tất cả các nhà cung cấp [của] HP, thí dụ, sẽ được yêu cầu tuân thủ quy tắc, tuy có sự mền dẻo trong định thời gian và làm thế nào họ đạt sự tuân theo. “Chúng tôi hoàn toàn sẵn sàng và đã chấm dứt các mối quan hệ với các nhà cung cấp chúng tôi thấy là không đáp ứng lặp đi lặp lại nhiều lần,” nữ phát ngôn viên của HP Monica Sarkar nói. Kể từ 10-2004, HP đã đánh giá hơn 150 trong 350 nhà cung cấp của nó, kể cả các nhà máy ở Trung Quốc, Mexico, Đông Nam Á, và Đông u. Nó đã lập một ban chỉ đạo với IBM và Dell để hình dung chính xác làm sao họ có thể xem xét tập thể sự tuân thủ và trừng phạt những người vi phạm liên tục. Sự tuân thủ là quan trọng nhất, và như thế, lần nữa, vẫn còn phải xem các công ty sẽ cảnh giác đúng thế nào với các nhà cung cấp của họ. Tuy nhiên, việc dùng các chuỗi cung này để tạo giá trị- không chỉ giá trị- có thể là một làn sóng của tương lai.

“Khi chúng ta bắt đầu tính đến các nhà cung cấp [hải ngoại] khác để tiến hành hầu hết việc chế tác của chúng ta, trở nên rõ ràng là chúng ta phải có trách nhiệm nào đó về họ làm công việc đó ra sao,” Debra Dunn, phó chủ tịch cao cấp về sự vụ công ty và tư cách công dân toàn cầu của HP, nói. Đầu tiên và trên hết, đó là cái nhiều khách hàng của HP muốn. “Các khách hàng quan tâm,” Dunn nói, “và các khách hàng châu Âu dẫn đường về chăm sóc. Và các nhóm nhân quyền và các NGO, những người ngày càng có ảnh hưởng khi niềm tin vào các công ty suy giảm, về cơ bản nói, ‘Các cậu có quyền lực ở đây. Các cậu là các công ty toàn cầu, có thể đưa ra các kì vọng sẽ tác động đến các tập quán môi trường và các tập quán quyền con người trong các thị trường đang nổi lên’.”

Các tiếng nói đó là đúng, và hơn nữa, họ có thể dùng Internet để tăng ảnh hưởng, nếu họ muốn, để làm cho các công ty toàn cầu bận tâm đến việc tuân thủ.

“Khi bạn có số dollar mua sắm mà HP và McDonald’s có,” Dunn nói, “người ta thực sự muốn kinh doanh với bạn, như thế bạn có sức đòn bẩy và ở vị thế để đặt ra các tiêu chuẩn

và [vì thế] bạn có trách nhiệm đưa ra các tiêu chuẩn." Vai trò của các công ty toàn cầu về đặt ra các tiêu chuẩn trong các thị trường đang nổi lên là quan trọng gấp đôi, bởi vì đôi khi các chính phủ địa phương thực sự muốn cải thiện các tiêu chuẩn môi trường của họ. Họ biết nó là quan trọng về dài hạn, nhưng áp lực tạo việc làm và ở bên trong giới hạn ngân sách là át hẳn và vì thế áp lực để hướng về cách khác là át hẳn. Các nước như Trung Quốc, Dunn lưu ý, thường thực sự muốn một lực lượng bên ngoài, như một liên minh doanh nghiệp toàn cầu, gây áp lực để tạo ra các giá trị và tiêu chuẩn mới ở trong nước mà họ là quá yếu để áp đặt lên chính mình và bộ máy quan liêu của chính họ. Trong Xe Lexus và Cây Ô liu tôi đã gọi dạng tạo giá trị này là "globalution," hay cách mạng từ bên kia. Dunn nói, "Chúng ta quen nói rằng chừng nào chúng ta tuân theo luật địa phương, đó là tất cả cái chúng ta được mong đợi để làm. Nhưng bây giờ sự bất cân bằng về quyền lực là hết sức lớn, không thực tiễn để nói rằng Wal-Mart hay HP có thể làm bất cứ gì họ muốn chừng nào một chính phủ của bang hay của nước đó không chặn họ lại. Lực đòn bẩy HP để lại trên bàn sẽ là trái đạo đức căn cứ vào quyền lực cao của nó… Chúng tôi có năng lực để truyền sự cai quản toàn cầu cho vũ trụ của các nhà cung cấp và nhân viên và khách hàng của chúng tôi, đó là một vũ trụ khá rộng."

Dunn lưu ý rằng ở một nước như Trung Quốc có sự cạnh tranh mãnh liệt giữa các công ty địa phương để trở thành một phần của chuỗi cung của HP hay Dell hay Wal-Mart. Cho dù là áp lực cao, nó có nghĩa là một khối lượng đều đều giao dịch đáng kể- loại có thể làm ra hay làm vỡ một công ty. Kết quả là, HP có một lực đòn bẩy khổng lồ trên các nhà cung cấp Trung Quốc của nó, và họ thực sự rất cởi mở để có các tiêu chuẩn nhà máy của họ được nâng lên, bởi vì họ biết rằng nếu họ đạt được các tiêu chuẩn của HP họ có thể dùng tác dụng đòn bẩy đó để có được công việc từ Dell hay Sony.

Những người ủng hộ chủ nghĩa phẳng nhân ái cần giáo dục người tiêu dùng về sự thực là các quyết định mua của họ và quyền lực mua là có tính chính trị. Mỗi dịp, bạn, với tư cách người tiêu dùng, ra một quyết định, bạn đang ủng hộ một tập giá trị trọn vẹn. Bạn đang bỏ phiếu về các rào cản và ma sát mà bạn muốn duy trì hay loại bỏ. Những người tiến bộ cần làm cho người tiêu dùng có thông tin này dễ hơn, như thế nhiều người hơn trong số họ có thể bỏ phiếu theo cách đúng và ủng hộ loại ứng xử công ty toàn cầu đúng.

Marc Gunther, một người viết cao niên cho tạp chí Fortune và tác giả của cuốn Faith and Fortune: The Quiet Revolution to Reform American Business [Niềm tin và sự May mắn: Cách mạng thầm lặng để Cải cách việc Kinh doanh Mĩ], là một trong vài người viết về kinh doanh đã nhận ra làm thế nào hoạt động chính trị tiến bộ có thể ảnh hưởng đến các công ty toàn cầu. "Thực ra," Gunther viết trong một tiểu luận trên The Washington Post (14-11-2004), "có đầy rẫy kẻ vô lại ở đó, thờ ơ với cái đúng và cái sai về ứng xử công ty. Và một số nhà điều hành nói về các vấn đề xã hội có thể chỉ là lời nói đãi bôi. Nhưng điểm cơ bản là một số ngày càng tăng các công ty đã đi đến tin rằng các giá trị đạo đức, được định nghĩa rộng hay theo nghĩa đen, có thể giúp thúc đẩy các giá trị cổ đông. Và đó là một nghiên cứu tình huống mà từ đó mọi người có thể học."

Sự nghiêng tiến bộ này của doanh nghiệp lớn đã không tạo ra nhiều chú ý của báo chí, Gunther lưu ý. "Một phần bởi vì các câu chuyện bê bối là lí thú hơn. Chủ yếu là bởi vì những thay đổi về tập quán công ty đã tăng thêm dần- và bởi vì các phóng viên có khuynh hướng gạt bỏ bài nói về trách nhiệm xã hội của công ty chỉ đơn thuần như các quan hệ với công chúng. Nhưng các tổng giám đốc của các hãng được theo dõi sát như General Electric không hứa hẹn để trở thành các công dân toàn cầu tốt hơn trừ phi họ định theo suốt. 'Nếu bạn muốn là một công ty vĩ đại ngày nay,' Jeff Immelt, CEO của GE, thích nói, 'bạn phải là một công ty tốt.'Khi tôi hỏi ông vì sao GE đã bắt đầu nói công khai hơn về tư cách công dân của công ty, ông nói: 'Lí do vì sao người ta đến làm việc cho GE là họ muốn là cái gì đó lớn hơn bản thân họ.' Như Immelt gợi ý, thúc đẩy lớn nhất của cải cách công ty là mong muốn của các công ty để thu hút những người tìm ý nghĩa cũng như tiền từ công việc của họ. Ít trong số chúng ta đi làm hàng ngày để nâng cao giá trị cổ đông. Những người trẻ hơn, đặc biệt muốn làm việc cho các công ty với một sứ mạng vượt quá lợi nhuận."

Tóm lại, bây giờ chúng ta ở trong một quá độ khổng lồ khi các công ty đi đến hiểu không chỉ quyền lực của họ trong một thế giới phẳng mà cả các trách nhiệm của họ nữa. Những người theo chủ nghĩa phẳng nhân ái tin rằng đây không phải là thời gian để ngồi khoanh tay, nghĩ chỉ về mặt tả-hữu, người tiêu dùng-đối lại-công ty. Thay vào đó chúng ta phải nghĩ về làm thế nào sự cộng tác giữa những người tiêu dùng và các công ty có thể cung

cấp một lượng bảo hộ to lớn chống lại các đặc tính xấu nhất của sự làm phẳng thế giới, mà không phải chọn đến chủ nghĩa bảo hộ cổ điển.

"Chủ nghĩa tư bản nhân ái. Nghĩ nó nghe có vẻ như một sự nghịch hợp? Nghĩ lại đi," Gunther nói. "Ngay cả khi nước Mĩ được cho là trở nên bảo thủ về các vấn đề xã hội, doanh nghiệp lớn di chuyển theo hướng khác."

NUÔI DẠY CON CÁI

Không thảo luận nào về chủ nghĩa phẳng nhân ái sẽ là đầy đủ mà không thảo luận cả sự cần thiết về cải thiện việc nuôi dạy con cái. Giúp các cá nhân thích nghi với một thế giới phẳng không chỉ là công việc của các chính phủ và các công ty. Nó cũng là công việc của các bậc cha mẹ. Họ cũng cần phải biết con cái họ lớn lên trong thế giới nào và chúng cần cái gì để phát đạt. Nói đơn giản, chúng ta cần một thế hệ mới của các bậc cha mẹ sẵn sàng thực hiện tình thương yêu cứng rắn: Đã đến lúc khi bạn phải bỏ Game Boys, tắt TV, bỏ iPod đi, và bảo con bạn ngồi xuống làm việc.

Cảm giác về quyền [được hưởng], cảm giác rằng vì một thời chúng ta đã chế ngự thương mại và địa chính trị toàn cầu- và bóng rổ Olympic – chúng ta sẽ luôn chế ngự, cảm giác rằng sự ban thưởng chậm là một sự trừng phạt tồi hơn một cái phát vào đít, cảm giác rằng con cái chúng ta phải được nuông chiều quấn trong bông, len ấm áp sao cho không thứ gì xấu hoặc gây thất vọng hay căng thẳng xảy ra với chúng ở trường học, đơn giản là một căn bệnh ung thư đang lớn lên trên xã hội Mĩ. Và nếu chúng ta không bắt đầu đảo ngược nó, con cái chúng ta sẽ bị một cú sốc khổng lồ và tàn phá về mặt xã hội từ thế giới phẳng. Trong khi một cách tiếp cận khác bởi các chính trị gia là cần, nhưng không đủ.

David Baltimore, hiệu trưởng được giải Nobel của Caltech, biết cần có gì để khiến con bạn sẵn sàng cạnh tranh chọi lại tinh hoa của vụ gặt toàn cầu. Ông bảo tôi rằng ông bị ấn tượng bởi sự thực rằng hầu như tất cả sinh viên vào được Caltech, một trong các đại học khoa học tốt nhất thế giới, đến từ các trường công, không phải từ các trường tư mà đôi khi nuôi dưỡng cảm giác rằng chính bởi vì bạn ở đó, bạn là đặc biệt và có quyền [được]. "Tôi xem xét những đứa trẻ đến Caltech, và chúng lớn lên trong các gia đình cổ vũ chúng làm

việc chăm chỉ và hoãn một chút phần thưởng cho tương lai và hiểu rằng chúng cần rèn dũa các kĩ năng của chúng để đóng một vai trò quan trọng trên thế giới," Baltimore nói. "Tôi cho các bậc cha mẹ công trạng to lớn vì việc này, bởi vì những đứa trẻ này tất cả đều đến từ các trường công mà người ta gọi là không thành công. Giáo dục công tạo ra các sinh viên xuất sắc này- như thế có thể làm được. Cha mẹ chúng đã nuôi dưỡng chúng để đảm bảo rằng chúng thực hiện tiềm năng của chúng. Tôi nghĩ chúng ta cần một cuộc cách mạng ở đất nước này khi đến chuyện nuôi dạy con cái xung quanh giáo dục."

Rõ ràng, các bậc cha mẹ sinh ở nước ngoài có vẻ làm việc này tốt hơn. "Khoảng một phần ba sinh viên của chúng tôi có xuất thân Á châu hay là những người nhập cư mới đây," ông nói. Một đa số đáng kể các sinh viên đến Caltech trong các môn kĩ thuật là người sinh ở nước ngoài, và một phần lớn cán bộ giảng dạy hiện tại là người sinh ở nước ngoài. "Trong sinh học, ở mức sau tiến sĩ, địa vị của các sinh viên Trung Quốc là áp đảo," Baltimore nói. Không ngạc nhiên rằng ở các hội nghị khoa học lớn ngày nay, phần lớn các bài báo nghiên cứu đề cập đến khoa học sinh học mới nhất có ít nhất một cái tên Trung Quốc trên chúng.

Các bạn tôi Judy Estrin và Bill Carrico đã khởi động nhiều công ty mạng ở Thung lũng Silicon. Một thời gian, Judy đã là tổng giám đốc công nghệ cho Cisco. Tôi đã ngồi với họ một buổi chiều và nói chuyện về vấn đề này. "Khi tôi mười một tuổi," Bill nói, "tôi đã biết rằng tôi sẽ là một kĩ sư. Tôi thách anh tìm thấy một đứa mười một tuổi ở Mĩ muốn trở thành một kĩ sư hôm nay. Chúng ta đã hạ mức hoài bão."

Judy nói thêm, "Nhiều vấn đề [có thể được giải bằng] nuôi dạy con cái [khéo] hơn là có thể được giải bằng biện pháp điều tiết hay tài trợ. Mọi người muốn tài trợ nhiều hơn cho việc này việc nọ, nhưng nơi bắt đầu là với các bậc cha mẹ. Khát vọng đến từ cha mẹ. Người ta phải kiếm lấy nó. Có lẽ cần có một khủng hoảng [để buộc chúng ta chỉnh lại tiêu điểm]." Tháng 7-2004, diễn viên hài [gốc Phi] Bill Cosby đã lợi dụng sự hiện diện tại hội nghị hàng năm của Liên minh Cầu vồng/PUSH của Jesse Jackson & Quỹ Giáo dục Tư cách Công dân để trách mắng những người Mĩ gốc Phi vì không dạy con cái họ ngữ pháp đúng và vì những đứa trẻ da đen không cố gắng để tự học nhiều hơn. Cosby đã tuyên bố rồi, "Mọi người đều biết là quan trọng để nói tiếng Anh trừ bọn ngu đần này. Mày không thể là một bác sĩ với

loại cứt phọt ra từ mồm mày." Nhắc đến những người Mĩ gốc Phi những người phí phạm các cơ hội của mình cho một cuộc sống tốt hơn, Cosby nói với Liên minh Cầu vồng, "Bọn mày phải thôi đánh vợ bởi vì bọn mày không thể tìm được một việc làm, bởi vì bọn mày đã không muốn có giáo dục và bây giờ bọn mày [có] đồng lương tối thiểu. Bọn mày phải nghĩ nhiều hơn về chính mình khi còn ở trung học, khi chúng mày có một cơ hội."

Khi các nhận xét của Cosby bị rất nhiều phê phán, Đức Cha Jackson đã bảo vệ ông, lí lẽ rằng, "Bill nói, hãy chiến đấu cho cuộc đấu tranh đúng. Hãy làm phẳng sân chơi. Người say rượu không thể làm việc đó. Những người mù chữ không thể làm việc đó."

Đúng vậy. Những người Mĩ là những người ngày càng cần làm phẳng sân chơi- không phải kéo những người khác xuống, không phải bằng cảm thấy hối tiếc cho bản thân chúng ta, mà bằng nâng chúng ta lên. Nhưng khi đến làm việc đó thế nào, Cosby đã nói cái gì đó quan trọng cho những người Mĩ da đen và da trắng, giàu và nghèo. Giáo dục, bất luận từ cha mẹ hay nhà trường, phải là về nhiều hơn chỉ các kĩ năng nhận thức. Nó cũng phải bao gồm cả sự xây dựng tính cách. Sự thực là, các bậc cha mẹ và các trường và văn hoá có thể và có nhào nặn, định hướng con người. Ảnh hưởng quan trọng nhất trong đời tôi, ngoài gia đình tôi, là cô giáo dạy viết báo của tôi, Hattie M. Steinberg- không đơn giản làm thế nào để viết một tin chính hay chép lại chính xác một trích dẫn mà, quan trọng hơn, làm thế nào để xử sự một cách chuyên nghiệp. Bà gần sáu mươi tuổi khi bà là cô giáo của tôi và cố vấn báo trường trung học vào cuối các năm 1960. Bà là thái cực hoàn toàn trái ngược của "lãnh đạm," nhưng chúng tôi la cà ở lớp học của bà như nó là một cửa hàng mạch nha và bà là Wolfman Jack. Chẳng ai trong chúng tôi đã có thể diễn tả nó một cách rõ ràng khi đó, nhưng bởi vì chúng tôi thích nghe bà diễn thuyết, được bà rèn luyện, được bà dạy dỗ. Bà là một phụ nữ mạch lạc và nguyên tắc ở tuổi bấp bênh. Tôi ngồi dậy thẳng chỉ nghĩ ngợi về bà! Con em chúng ta sẽ ngày càng cạnh tranh đầu đối đầu với trẻ con Trung Quốc, Ấn Độ, và Á châu, mà cha mẹ chúng có cách tiếp cận xây dựng tính cách của Hattie nhiều hơn bố mẹ Mĩ rất nhiều. Tôi không gợi ý rằng chúng ta quân sự hoá giáo dục, mà tôi gợi ý rằng chúng ta làm nhiều hơn để đẩy thanh niên của chúng ta vượt quá vùng an nhàn của chúng, để làm các thứ đúng, và để sẵn sàng chịu đau đớn ngắn hạn vì lợi ích dài hơn.

Tôi sợ, tuy vậy, rằng các thứ sẽ phải trở nên tồi tệ hơn trước khi chúng trở nên tốt hơn. Như Judy Estrin nói, có lẽ sẽ cần một khủng hoảng. Tôi đơn giản nói thêm: Khủng hoảng ở đây rồi. Nó chỉ diễn ra trong chuyển động chậm. Sự làm phẳng thế giới đang tiến lên phía trước mau lẹ, và chiến tranh ngăn cản hay sự kiện khủng bố tai hoạ nào đó, chẳng gì sẽ chặn được nó. Nhưng cái có thể xảy ra là một sự sụt giảm về mức sống của chúng ta, nếu nhiều người Mĩ hơn không được trao quyền và được giáo dục để tham gia vào một thế giới nơi tất cả các trung tâm tri thức được kết nối. Chúng ta có tất cả các thành tố ở bên trong xã hội Mĩ cho các cá nhân Mĩ để phát đạt trong thế giới này, nhưng nếu chúng ta hoang phí các thành tố đó, chúng ta sẽ đình trệ.

Tôi nhắc lại: Đây không phải là một cuộc thử nghiệm. Đây là một khủng hoảng, và như Paul Romer đã cảnh báo rất sáng suốt, "Một cuộc khủng hoảng mà bỏ phí nó là điều thật kinh khủng."

Các nước đang phát triển và thế giới phẳng

Chín: Đức Mẹ Đồng Trinh Guadalupe

Không phải chúng ta ngày càng trở nên Anglo-Saxon hơn, mà là chúng ta đang phải đối mặt với thực tế.

- Frank Schirrmacher, chủ nhật báo Đức FrankfurterAllgemeine Zeitung, bình luận cho tờ New York Times về việc nhân công người Đức cần được trang bị thêm công cụ và làm việc nhiều hơn

Tìm kiếm kiến thức dù có phải đến tận Trung Hoa.

- Lời của Tiên tri Muhammad

Trong khi viết cuốn sách này, càng ngày tôi càng hay hỏi những người tôi gặp ở khắp mọi nơi trên thế giới họ ở đâu khi lần đầu tiên phát hiện thế giới này phẳng.

Trong vòng hai tuần, tôi có được hai câu trả lời, một từ Mexico, một từ Ai Cập. Mùa xuân 2004 tôi ở Mexico City, ăn trưa với vài đồng nghiệp nhà báo Mexico và đặt câu hỏi đó cho họ. Một trong số họ nói nhận ra mình đang sống trong một thế giới mới khi đọc tin trên báo chí Mexico và mạng Internet nói rằng một số tượng vị thánh bảo trợ của Mexico, Đức mẹ Đồng trinh Guadalupe, được nhập khẩu vào Mexico từ Trung Quốc, có thể là thông qua các cảng biển ở California. Khi bạn là đất nước Mexico và vẫn được tiếng là nước có giá nhân công rẻ mà một số người dân của bạn nhập tượng vị thánh bảo trợ của bạn từ Trung Quốc, bởi Trung Quốc có thể làm ra chúng và chuyển chúng qua Thái Bình Dương đến đây, rẻ hơn bạn có thể làm, thì bạn đang sống trong một thế giới phẳng.

Bạn cũng gặp phải một vấn đề. Ở Ngân hàng Trung ương Mexico, tôi hỏi vị thống đốc, Guillermo Ortiz, rằng liệu ông có quan tâm đến chuyện này không. Ông nhướng mắt bảo tôi rằng đã bấy lâu nay ông cảm nhận được sự cạnh tranh – trong đó Mexico đánh mất khá

nhiều lợi thế địa lí tự nhiên trong quan hệ với thị trường Mĩ – chỉ cần thông qua những con số trên màn hình máy tính của ông. “Chúng tôi bắt đầu nhìn vào số liệu năm 2001 – đó là năm đầu tiên trong vòng hai thập niên xuất khẩu [của Mexico] vào Mĩ giảm sút,” Ortiz nói. “Đó là một cú sốc thật sự. Mới đầu tiền thu được của chúng tôi trên thị phần đó giảm xuống, rồi sau đó mất luôn. Chúng tôi nói với nhau rằng ở đây có một thay đổi thật sự… Và nguyên nhân là Trung Quốc.”

Trung Quốc quả là một nơi có giá nhân công rẻ, đến mức ngay cả khi hiệp định NAFTA dành lợi thế lớn cho Mexico trong quan hệ với Mĩ, ngay cả khi Mexico nằm ngay sát chúng ta, năm 2003 Trung Quốc vẫn thay thế được Mexico để trở thành nước xuất khẩu lớn thứ hai vào Mĩ. (Canada vẫn đứng vị trí thứ nhất). Cho dù Mexico vẫn có được vị thế đầy sức mạnh trong xuất khẩu các mặt hàng lớn, chi phí chuyển hàng cao như ôtô, phụ tùng xe hơi hay tủ lạnh, Trung Quốc đã lớn mạnh và đã thay thế Mexico trong các lĩnh vực như linh kiện máy tính, thiết bị điện, đồ chơi, đồ may mặc, dụng cụ thể thao, và giày tennis. Nhưng điều còn nghiêm trọng hơn với Mexico là Trung Quốc đang đánh bại một số công ty Mexico ngay tại Mexico, nơi quần áo và đồ chơi sản xuất tại Trung Quốc đã xuất hiện trên các quầy hàng ở khắp mọi nơi. Không có gì ngạc nhiên khi một nhà báo Mexico kể cho tôi nghe ngày anh phỏng vấn một quan chức ngân hàng trung ương Trung Quốc, câu trả lời của vị quan chức về mối quan hệ giữa Trung Quốc và Mĩ đã làm anh kinh ngạc thật sự: “Thoạt tiên chúng tôi sợ sói, rồi chúng tôi muốn nhảy với sói, và bây giờ chúng tôi muốn trở thành sói.”

Vài ngày sau khi từ Mexico trở về, tôi ăn sáng ở Washington cùng một người bạn đến từ Ai Cập, Lamees El-Hadidy, một phóng viên kinh tế lâu năm ở Cairo. Dĩ nhiên tôi hỏi chị ở đâu khi lần đầu tiên chị phát hiện thế giới này phẳng. Chị trả lời là mới vài tuần trước, trong tháng Ramadan linh thiêng của người Hồi giáo. Chị viết một kịch bản cho Đài truyền hình CNBC Arabiya Television về những chiếc đèn lồng sặc sỡ tên là fawanis đốt nến ở bên trong, mà học sinh Ai Cập theo truyền thống thường cầm trong kì lễ Ramadan, một truyền thống lâu đời hàng thế kỉ, từ thời Fatimid ở Ai Cập. Trẻ con vung vẩy đèn lồng và hát, còn người lớn cho chúng kẹo hoặc quà, giống như ở Mĩ vào lễ Halloween. Hàng thế kỉ nay, các xưởng

thủ công nhỏ, nhân công rẻ ở các vùng ngoại ô cổ xưa của Cairo vẫn sản xuất những chiếc đèn lồng đó – cho đến vài năm trước đây.

Đó là khi những chiếc đèn lồng Ramadan bằng nhựa sản xuất ở Trung Quốc, được gắn đèn chạy bằng pin bên trong thay cho nến, tràn ngập thị trường, làm tê liệt các xưởng sản xuất của Ai Cập. Lamees nói, "Chúng đã tấn công vào truyền thống của chúng tôi – theo một cách thức đổi mới – và chúng tôi không thể làm gì được… Những chiếc đèn lồng đó thoát thai từ truyền thống của chúng tôi, tâm hồn của chúng tôi, nhưng [những chiếc đèn lồng của Trung Quốc] mang tính sáng tạo cao hơn và tiên tiến hơn đèn lồng Ai Cập." Lamees nói rằng khi chị hỏi người Ai Cập, "Anh có biết chúng được làm ở đâu không?", tất cả trả lời là không. Sau đó họ lật chiếc đèn lên và phát hiện chúng đến từ Trung Quốc.

Dù vậy, rất nhiều bà mẹ, giống như Lamees, đánh giá cao sự an toàn của đèn lồng Trung Quốc so với đèn truyền thống Ai Cập, được làm bằng kim loại có cạnh sắc và thủy tinh, và thường xuyên sử dụng nến để thắp. Đèn Trung Quốc làm bằng nhựa gắn đèn nhấp nháy và gắn microchip chơi những bản nhạc truyền thống của kì lễ Ramadan Ai Cập, thậm chí có cả bài hát của chương trình phim hoạt hình Ramadan nổi tiếng, Bakkar. Theo số tháng Mười hai năm 2001 của tờ Business Monthly, do Phòng Thương mại Hoa kì ở Ai Cập xuất bản, các nhà nhập khẩu Trung Quốc "không chỉ đấu đá với nhau mà còn đấu lại ngành công nghiệp Ai Cập có đến bảy trăm năm tuổi. Nhưng các mẫu mã của Trung Quốc đã chiếm ưu thế, theo lời [một] nhà nhập khẩu nổi tiếng, Taha Zayat. 'Hàng nhập khẩu đã làm sụt giảm nghiêm trọng doanh số bán ra của đèn fawanis truyền thống,'ông nói. 'Trên tổng số đèn fawanis có trên thị trường, tôi không nghĩ là giờ đây có đến 5% được sản xuất ở Ai Cập.' Những người hiểu biết về ngành sản xuất [fawanis] của Ai Cập tin là Trung Quốc đã chiếm ưu thế hơn nhiều so với Ai Cập. Họ nói rằng với công nghệ cao hơn hẳn của mình, Trung Quốc có thể sản xuất số lượng lớn, điều này cho phép giữ được giá thấp. Ngành công nghiệp [fawanis] truyền thống của Ai Cập, ngược lại, được đặc trưng bởi một loạt các xưởng sản xuất chuyên môn hóa cho nhiều bước khác nhau của quá trình sản xuất. Thợ làm kính, thợ vẽ, thợ hàn và thợ thủ công đều có vai trò của mình. 'Vẫn sẽ luôn có đèn fawanis vào dịp lễ

Ramadan, nhưng trong tương lai tôi nghĩ đèn doAi Cập sản xuất sẽ biến mất hoàn toàn', Zayat nói. 'Chúng không có cơ may nào để cạnh tranh với đèn Trung Quốc.'"

Hãy thử nghĩ tình hình đó điên rồ đến mức nào: Ai Cập có rất nhiều nhân công giá rẻ, giống như Trung Quốc. Ai Cập lại nằm ngay cạnh châu Âu, ở kênh đào Suez. Ai Cập có thể và cần trở thành Đài Loan của Địa Trung Hải, nhưng thay vào đó nó lại phải đầu hàng một Trung Quốc vô thần trong việc sản xuất một trong những thứ đồ vật văn hóa được ưa thích nhất trong thế giới Hồi giáo ở Ai Cập. Ibrahim El Esway, một trong những nhà nhập khẩu lớn đèn fawanis Trung Quốc, cho phép tờ The Business Monthly đi thăm nhà kho của mình ở thành phố Muski, Ai Cập: trong năm 2004 ông đã nhập từ Trung Quốc về mười sáu mẫu đèn Ramadan khác nhau. "Trong đám đông ở Muski, [El Esway] vẫy tay cho một nhân viên của mình, người này nhanh chóng mở một cái hòm phủ đầy bụi và lôi ra một chiếc đèn fawanis bằng nhựa có hình giống như cái đầu của Simba, nhân vật của phim hoạt hình The Lion King. 'Đây là mẫu đầu tiên mà chúng tôi nhập, năm 1994,' ông nói. Ông bật nó lên. Đầu con sư tử ánh lên màu xanh, và tiếng bản nhạc 'Một thế giới nhỏ bé' vang lên."

TỰ XEM XÉT

Phần vừa rồi của cuốn sách xem xét các cá nhân, đặc biệt là người Mĩ, nghĩ gì khi phải đối mặt với thách thức do quá trình phẳng hóa thế giới gây ra. Chương này sẽ đặt trọng tâm vào các kiểu chiến lược mà các nước đang phát triển cần sử dụng để kiến tạo môi trường thích hợp để các công ty và nhà khởi nghiệp của mình lớn mạnh được trong một thế giới phẳng, dù cho nhiều điều mà tôi sắp nói cũng có thể áp dụng cho nhiều nước phát triển.

Khi các nước đang phát triển bắt đầu nghĩ đến sự thách thức của tính phẳng, điều đầu tiên mà họ cần làm là thực hiện một kiểu tự xem xét một cách thẳng thắn hết sức. Một đất nước, cũng như người dân và lãnh đạo của nó, cần phải thẳng thắn với bản thân mình, phải thấy được rõ ràng và chính xác mình đang ở đâu trong mối quan hệ với các nước khác và trong mối quan hệ với mười lực làm phẳng. Nó phải tự vấn, "Đất nước của tôi có thể tiến đến đâu hoặc bị bỏ xa đến đâu do thế giới là phẳng, và nó có thể thích ứng và lợi dụng được đến đâu mọi nền tảng mới cho hợp tác và cạnh tranh?" Đúng như vị quan chức ngân hàng

Trung Quốc đã nói với bạn đồng nghiệp Mexico của tôi, Trung Quốc là sói. Trong số mười lực làm phẳng, sự gia nhập của Trung Quốc vào thị trường thế giới là sự gia nhập quan trọng nhất đối với các nước đang phát triển, và với rất nhiều nước phát triển. Trung Quốc có thể sản xuất hàng giá rẻ chất lượng cao tốt hơn bất kì đất nước nào khác, và dần dần, nó cũng có thể sản xuất được hàng chất lượng cao giá đắt. Đứng trước Trung Quốc và chín lực làm phẳng còn lại đang ngày càng lớn mạnh, ngày nay không đất nước nào có thể làm khác việc tự xem xét chính mình một cách thẳng thắn hết sức.

Để thực hiện được điều đó, tôi tin cái mà thế giới cần ngày nay là một câu lạc bộ được tổ chức theo mô hình Nghiện rượu Vô danh [Alcoholics Anonymous] (A.A.). Nó có thể được gọi là Các nước Đang phát triển Vô danh [Developing Countries Anonymous] (D.C.A.). Và hoàn toàn giống như ở buổi họp A.A. đầu tiên mà bạn tham dự, bạn phải đứng lên mà nói, "Tên tôi là Thomas Friedman và tôi là một người nghiện rượu," như thế ở D.C.A, các nước cũng phải đứng lên trong buổi họp đầu tiên mà nói, "Tên tôi là Syria và tôi kém phát triển." Hoặc "Tên tôi là Argentina và tôi kém cỏi. Tôi đã không sống xứng đáng với tiềm năng của mình."

Mỗi nước đều cần "khả năng tự xem xét mình," vì "không đất nước nào phát triển được mà không phải qua chụp X-quang để biết mình đang ở đâu và giới hạn của mình là gì," theo lời Luis de la Calle, một trong số các nhà thương thuyết Mexico tại NAFTA. Những nước bị rơi khỏi toa tàu phát triển cũng hơi giống những người say; để quay trở lại được họ phải học cách nhìn xem họ thật sự là ai. Phát triển là một tiến trình hữu ý. Bạn cần một quyết định tích cực để có được những bước đi đúng đắn, mà điều đó phải bắt đầu bằng sự tự xem xét.

TÔI CÓ THỂ BÁN BUÔN CHO BẠN

Trong những năm cuối thập niên 1970, mà đặc biệt là sau khi tường Berlin sụp đổ, nhiều nước bắt đầu theo đuổi phát triển theo một cách thức mới thông qua một tiến trình mà tôi gọi là bán buôn cải tổ. Kỉ nguyên Toàn cầu hóa 2.0, khi thế giới chuyển từ cỡ trung bình xuống cỡ nhỏ, là một kỉ nguyên bán buôn cải tổ, một kỉ nguyên cải cách về kinh tế vĩ

mô diện rộng. Những cải tổ bán buôn đó được bắt đầu bằng một số ít nhà lãnh đạo của các nước như Trung Quốc, Nga, Mexico, Brazil, và Ấn Độ. Những nhóm nhỏ các nhà cải cách đó thường dựa vào đòn bẩy của các hệ thống chính trị độc đoán để tháo gỡ cho các lực thị trường bị nhà nước thao túng tại các xã hội của họ. Họ đẩy đất nước của mình theo các chiến lược định hướng xuất khẩu, thị trường tự do – dựa trên tư nhân hóa các công ty nhà nước, bãi bỏ quản lí các thị trường tài chính, điều chỉnh đồng tiền, đầu tư nước ngoài trực tiếp, loại bỏ trợ cấp, giảm bớt hàng rào thuế quan bảo hộ, và áp dụng các điều luật lao động mềm dẻo hơn – đi từ trên xuống, hiếm khi thật sự hỏi ý kiến người dân. Ernesto Zedillo, từng là tổng thống Mexico từ 1994 đến 2000, trước đó là bộ trưởng tài chính, một lần nhận xét với tôi rằng tất cả các quyết định mở cửa nền kinh tế Mexico được ba người đưa ra. Bạn nghĩ Đặng Tiểu Bình hỏi ý kiến bao nhiêu người trước khi tuyên bố, "Giàu là vinh quang," và mở cửa nền kinh tế Trung Quốc, hoặc khi ông bãi nhiệm những người đặt câu hỏi về sự chuyển đổi của Trung Quốc từ chủ nghĩa cộng sản sang thị trường tự do bằng cách nói rằng điều quan trọng là việc làm và thu nhập, chứ không phải ý thức hệ? Đặng vứt bỏ ý thức hệ Cộng sản hàng thập kỉ với duy nhất một câu: "Mèo đen, mèo trắng, mèo nào cũng được miễn là bắt được chuột." Năm 1991, khi bộ trưởng tài chính Ấn Độ, Manmohan Singh, thực hiện những bước đi đầu tiên để mở cửa nền kinh tế Ấn Độ theo hướng chú trọng ngoại thương, đầu tư và cạnh tranh, đó không phải là kết quả của một cuộc tranh luận và trao đổi ở quy mô toàn quốc, mà của thực tế kinh tế Ấn Độ khi đó xơ cứng, kém hấp dẫn với các nhà đầu tư nước ngoài, đến nỗi gần như không có ngoại tệ. Khi Mikhail Gorbachev bắt đầu nhúng tay vào perestroika, ông đã đứng dựa lưng vào điện Kremlin và cùng với một vài đồng minh trong giới lãnh đạo Soviet. Cũng tương tự ở trường hợp Margaret Thatcher khi bà tiến hành cuộc họp của thợ mỏ đình công năm 1984 và ép buộc cải tạo bán buôn lên nền kinh tế Anh đang suy sụp.

Điều mà tất cả các nhà lãnh đạo đó vấp phải là thực tế không thể chối cãi rằng các thị trường cạnh tranh là phương thức bền vững duy nhất để đưa một quốc gia khỏi nghèo đói, bởi chúng là thứ đảm bảo duy nhất để các ý tưởng, công nghệ và kĩ năng mới dễ dàng đổ đến đất nước của bạn và để các công ty tư nhân, và thậm chí chính phủ, có được động lực cạnh tranh và sự mềm dẻo để làm theo các ý tưởng đó và biến chúng thành việc làm và sản

phẩm. Đó là vì sao các nước không tham gia toàn cầu hóa, từ chối thực hiện bất kì đổi mới bán buôn nào – thí dụ Bắc Triều Tiên – thực sự thấy tăng trưởng GDP trên đầu người của mình sụt trong các năm 1990, còn các nước đã chuyển từ mô hình xã hội chủ nghĩa hơn sang mô hình toàn cầu hóa lại thấy GDP trên đầu người của mình tăng trong các năm 1990. Như David Dollar và Art Kray kết luận trong cuốn sách Trade, Growth, and Poverty của họ, tăng trưởng kinh tế và thương mại vẫn là chương trình chống đói nghèo tốt nhất trên thế giới.

Ngân hàng Thế giới báo cáo rằng năm 1990 đã có khoảng 300 triệu người ở Trung Quốc sống cùng cực, với ít hơn 1$ một ngày. Đến 2001, có 212 triệu người Trung Quốc sống cùng cực, và đến 2015, nếu vẫn giữ được xu hướng hiện tại, sẽ chỉ còn 16 triệu người sống dưới mức 1$ một ngày. Ở Nam Á- trước hết Ấn Độ, Pakistan, và Bangladesh- con số người sống dưới 1$ một ngày là từ 462 triệu năm 1990 xuống còn 431 triệu vào năm 2001 và xuống 216 triệu năm 2015. Ngược lại, ở Châu Phi hạ-Sahara, nơi toàn cầu hoá tiến triển chậm, đã có 227 triệu người sống dưới 1$ một ngày năm 1990, 313 triệu năm 2001, và sẽ có 340 triệu người năm 2015.

Vấn đề với mọi nước tham gia toàn cầu hóa nằm ở chỗ nghĩ rằng có thể dừng ở cải tổ bán buôn. Trong các năm 1990, một số nước nghĩ rằng nếu có mười lời răn cải tổ bán buôn đúng – bạn tư nhân hóa các ngành do nhà nước sở hữu, phi điều tiết các ngành công ích, giảm thuế quan và khuyến khích các ngành xuất khẩu, v.v… – thì bạn đã có một chiến lược phát triển thành công. Nhưng vì thế giới đã bắt đầu nhỏ đi và phẳng hơn – cho phép Trung Quốc cạnh tranh ở mọi nơi, với mọi người, ở mọi loại sản phẩm, cho phép Ấn Độ xuất khẩu chất xám đi mọi nơi, cho phép các hãng outsource bất cứ công việc nào ở mọi nơi, và cho phép các cá nhân cạnh tranh toàn cầu như chưa từng có trước đây – cải tổ bán buôn không còn đủ để giữ các nước trên con đường tăng trưởng bền vững nữa.

Cần đến một tiến trình cải cách sâu sắc hơn – một tiến trình mà tôi sẽ gọi là cải tổ bán lẻ.

TÔI CHỈ CÓ THỂ BÁN LẺ CHO BẠN

Điều gì sẽ xảy ra nếu thế giới giống như những vùng lân cận của một thành phố?

Thế giới sẽ như thế nào? Tôi có thể mô tả như thế này: Tây u sẽ trở thành một trại dưỡng lão, với dân số già nua được các cô hộ lí Thổ Nhĩ Kì chăm sóc. Mĩ sẽ trở thành một cộng đồng đóng, có máy kiểm soát tự động đặt trước cửa ra vào và nhiều người ngồi ở sân trước cửa nhà phàn nàn về sự lười biếng của những người khác, nhưng đằng sau nhà hàng rào lại có một lỗ nhỏ để người Mexico và những người nhập cư chăm chỉ khác chui vào để giúp cho cộng đồng đóng hoạt động được. Châu Mĩ Latin sẽ trở thành khu phố vui nhộn, khu phố của các hộp đêm, nơi ngày làm việc chỉ bắt đầu vào lúc mười giờ tối, và mọi người ngủ đêm cho đến xế trưa. Dĩ nhiên đó là khu vực để tiêu khiển giết giời gian, nhưng giữa các câu lạc bộ bạn không nhìn thấy nhiều cửa hàng mở cửa, trừ trên phố của người Chilê. Các đại gia ở đó gần như không bao giờ tái đầu tư lợi nhuận của mình vào đây, mà gửi ở ngân hàng thành phố. Phố Arập sẽ trở thành một lối đi tối tăm mà ít người bên ngoài dám dấn thân vào, trừ vài phố ở vùng ven như Dubai, Jordan, Bahrain, Qatar và Morocco. Các doanh nghiệp mới duy nhất là những trạm bán xăng mà chủ, giống như gới ưu tú của khu Latin, hiếm khi tái đầu tư tiền của mình vào đây. Nhiều người ở phố Arập che rèm nhà mình kín mít, cửa chớp hạ xuống, và trước cửa treo biển, “Cấm vào. Đề phòng chó dữ.” Ấn Độ, Trung Quốc và Đông Á sẽ trở thành “phía kia của đường.” Khu của họ là một khu chợ đông đúc, đầy các cửa hàng nhỏ và xưởng một phòng, xen kẽ với các trường dự bị SAT Stanley Kaplan và trường dạy nghề. Ở đây không ai ngủ, mọi người đều sống trong những gia đình nhiều thế hệ, mọi người đều làm việc và tiết kiệm tiền để có thể đi sang “phía đúng của đường.” Trên các đường phố Trung Quốc, không có luật lệ, nhưng đường phố đều có vỉa hè cẩn thận; không có ổ gà, tất cả các đèn đường đều sáng. Ngược lại, trên các đường phố Ấn Độ, không ai sửa chữa đèn đường, phố sá đầy vết bánh xe, nhưng cảnh sát thì vô cùng cứng nhắc về luật lệ. Bạn cần có giấy phép để mở một gian bán nước chanh trên phố Ấn Độ. Thật may mắn vì có thể đút lót cho cảnh sát địa phương, và các nhà khởi nghiệp thành công đều có máy phát điện riêng để vận hành nhà máy của mình và điện thoại di động đời mới nhất để gọi đi nơi khác vì điện thoại địa phương không hoạt động. Thật đáng buồn, châu Phi là phần của thành phố nơi buôn bán bị phong tỏa, cuộc sống sa sút, những tòa nhà mới duy nhất là các bệnh viện.

Điểm chính ở đây là mỗi vùng trên thế giới đều có mặt mạnh mặt yếu, và tất cả đều cần cải tổ bán lẻ ở mức độ nào đó. Cải tổ bán lẻ là gì? Nói đơn giản nhất, nó cao hơn mở cửa đất nước bạn cho ngoại thương, đầu tư và tạo ra các thay đổi chính sách kinh tế vĩ mô từ trên đỉnh. Đó là cải tổ bán buôn. Cải tổ bán lẻ đặt giả định bạn đã thực hiện xong cải tổ bán buôn. Cần phải quan tâm đến bốn khía cạnh then chốt của xã hội bạn – hạ tầng cơ sở, các thể chế luật pháp, giáo dục, và văn hóa (cách thức chung mà đất nước và các nhà lãnh đạo của bạn quan hệ với thế giới) – và nâng cấp mỗi khía cạnh đó để loại bỏ càng nhiều điểm ma sát càng tốt. Ý tưởng của cải tổ bán lẻ là cho phép số lượng lớn nhất người dân của bạn có được cái khung pháp luật và thể chế tốt nhất ở trong đó để sáng chế, mở công ty, và trở thành các đối tác hấp dẫn cho tất cả những ai muốn cộng tác từ khắp nơi trên thế giới.

Nhiều yếu tố then chốt của cải tổ bán lẻ được nghiên cứu của công ty Tài chính Quốc tế (IFC) của Ngân hàng Thế giới và nhóm phân tích kinh tế của nó, đứng đầu là nhà kinh tế Michael Klein xác định rõ. Bạn học được gì từ công trình của họ? Để bắt đầu, bạn không làm cho nước bạn thoát khỏi nghèo đói bằng đảm bảo cho mỗi người dân một việc làm. Ai Cập đảm bảo cho mọi sinh viên tốt nghiệp đại học một việc làm mỗi năm, song vẫn sa lầy trong nghèo đói với một nền kinh tế tăng trưởng chậm suốt năm mươi năm.

"Nếu vấn đề chỉ là số việc làm, giải pháp sẽ dễ," Klein và Bita Hadjimichaeal viết trong Nghiên cứu của họ cho Ngân hàng Thế giới, Private Sector in Development. "Chẳng hạn, các công ty nhà nước có thể hấp thu tất cả những người cần việc làm. Vấn đề thật sự không chỉ là việc làm, mà là việc làm ngày càng sinh lợi cho phép tăng các tiêu chuẩn sống." Các công ty nhà nước và các hãng tư nhân được nhà nước bao cấp thường không có tăng năng suất bền vững, và cũng không có những phương pháp khác mà người ta vẫn thường cho là thuốc tiên cho tăng trưởng, họ viết thêm. Chỉ thu hút được thêm nhiều hơn đầu tư nước ngoài vào trong nước cũng không thể làm được điều đó một cách tự động. Và ngay cả đầu tư ở mức độ lớn vào giáo dục cũng không đảm bảo được điều đó.

"Tăng năng suất và, do đó, cách thoát khỏi nghèo đói không chỉ đơn giản là ném thêm nguồn lực vào đó," Klein và Hadjimichael nói. "Quan trọng hơn nhiều là việc sử dụng tốt nguồn lực." Nói cách khác, các nước thoát được khỏi nghèo đói không chỉ khi họ quản lí

được các chính sách thuế và tiền tệ một cách hợp lí từ trên, tức là cải tổ bán buôn. Họ thoát được khỏi nghèo đói khi họ cũng tạo ra được một môi trường bên dưới khiến cho người dân của họ rất dễ dàng mở công ty, gọi vốn, và trở thành nhà khởi nghiệp, và khi họ buộc được người dân của mình chí ít là phải chịu một sự cạnh tranh nào đó từ xa – bởi vì các công ty và đất nước biết cách cạnh tranh lúc nào cũng đổi mới nhiều hơn và nhanh hơn.

IFC nhấn mạnh thêm điểm này với một nghiên cứu toàn diện ở hơn 130 nước, được gọi là Doing Business in 2004. IFC đưa ra năm câu hỏi nền tảng về kinh doanh ở mỗi nước đó, các câu hỏi về việc dễ dàng hay khó khăn để 1) mở một công ty mới theo luật, quy định địa phương và phí cấp phép, 2) thuê và sa thải nhân công, 3) thực thi hợp đồng, 4) có được tín dụng, và 5) đóng cửa một công ty vì phá sản hoặc thất bại. Để trình bày lại điều này theo hệ thống thuật ngữ của tôi, các nước thực hiện được những điều này tương đối đơn giản và không có ma sát là các nước đã thực hiện cải tổ bán lẻ, và các nước không làm thì vẫn đứng nguyên ở mức cải tổ bán buôn và không chắc sẽ phát đạt ở một thế giới phẳng. Các tiêu chí của IFC lấy cảm hứng từ tác phẩm xuất sắc và mang tính sáng tạo của Hernando de Soto, người đã chứng minh tại Peru và các quốc gia đang phát triển rằng nếu bạn thay đổi môi trường luật pháp và kinh doanh cho người nghèo, và cung cấp cho họ công cụ để hợp tác, họ sẽ làm nốt những việc còn lại.

Doing Business in 2004 cố gắng giải thích từng điểm bằng vài ví dụ sinh động: "Teuku, một nhà khởi nghiệp ở Jakarta, muốn mở một công ty dệt may. Anh có nhiều khách xếp hàng chờ, đã nhập máy móc, và có một kế hoạch kinh doanh đầy hứa hẹn. Lần đầu anh đối mặt với chính quyền khi đăng kí doanh nghiệp của mình. Anh lấy các mẫu đăng kí chuẩn ở Bộ Tư pháp, điền và công chứng chúng. Teuku chứng minh rằng anh là một người dân cư trú ở đó và chưa bao giờ có tiền án tiền sự. Anh nhận được mã số thuế, đăng kí để xin giấy phép kinh doanh, và đặt số vốn tối thiểu (gấp ba lần thu nhập bình quân quốc gia tính theo đầu người) vào ngân hàng. Sau đó anh đăng bố cáo thành lập ở công báo, trả lệ phí, đăng kí ở Bộ Tư pháp, và đợi 90 ngày trước khi đệ đơn bảo hiểm xã hội. Một trăm sáu mươi tám ngày sau khi bắt đầu quá trình đó, Teuku có thể bắt đầu công việc một cách hợp pháp. Trong thời gian đó, các khách hàng của anh đã kí hợp đồng với hãng khác.

“Ở Panama, một nhà khởi nghiệp khác, Ina, đăng kí mở công ty xây dựng trong vòng 19 ngày. Kinh doanh phát đạt và Ina muốn thuê một người cho hai năm. Song luật lao động chỉ cho phép thuê theo thời hạn đối với các công việc đặc thù, và thậm chí chỉ cho phép tối đa một năm. Cùng thời gian đó, một trong các nhân công của cô thường xuyên bỏ làm về sớm, không lí do, và gây ra nhiều nhầm lẫn tổn thất lớn. Để thay thế anh ta, Ina cần thông báo cho và được sự đồng ý của công đoàn, và phải trả bồi thường năm tháng tiền lương. Ina phải thôi không nhận một ứng viên có tay nghề mà cô muốn thuê để giữ lại tay nhân viên tồi kia.

“Ali, một thương gia ở Các Tiểu Vương quốc Arập Thống nhất, có thể thuê và sa thải nhân công một cách dễ dàng. Nhưng một trong số các khách hàng của anh từ chối không trả tiền số thiết bị đã được giao từ ba tháng trước. Phải trải qua 27 bước thủ tục và hơn 550 ngày vụ tranh chấp mới được tòa giải quyết xong. Gần như toàn bộ các thủ tục được thực hiện thông qua văn bản, và đòi hỏi nhiều lí lẽ pháp lí và sử dụng luật sư. Sau vụ đó, Ali quyết định chỉ làm ăn với những khách hàng mà anh biết rõ.

“Timnit, một nhà khởi nghiệp trẻ ở Ethiopia, muốn mở rộng công ty tư vấn làm ăn thành công của cô bằng tiền vay. Song cô không có bằng chứng lịch sử tín dụng tốt vì không có hồ sơ thông tin tín dụng. Dù cho công ty của cô có tài sản phải thu đáng kể, luật pháp hạn chế ngân hàng của cô coi đó như khoản thế chấp. Ngân hàng biết nó không thể đòi được số nợ nếu Timnit không trả, vì tòa án kém hiệu quả và luật pháp cho các chủ nợ ít quyền lực. Món vay bị từ chối. công ty không lớn mạnh thêm được.
“Đăng kí kinh doanh, thuê người làm, kí hợp đồng và vay tiền xong, Avik, một doanh nhân ở Ấn Độ, không thể tạo ra lợi nhuận và phải bỏ kinh doanh. Đối mặt với thủ tục phá sản lê thê 10 năm, Avik trốn, chẳng để lại gì cho công nhân, ngân hàng, và sở thuế.”

Nếu bạn muốn biết tại sao hai thập kỉ cải tổ kinh tế vĩ mô bán buôn ở trên đỉnh đã không làm giảm được sự lan tràn của nghèo đói và tạo ra đủ số việc làm mới ở các nước quan trọng của Mĩ Latin, châu Phi và Arập, và Liên Xô trước đây, bởi vì đã có quá ít cải tổ bán lẻ. Theo báo cáo của IFC, nếu bạn muốn tạo ra các việc làm có năng suất cao (loại dẫn đến nâng cao mức sống), và nếu bạn muốn thúc đẩy tăng trưởng của các công ty mới (loại đổi mới, cạnh tranh, và tạo ra của cải), bạn cần có một môi trường pháp lí cho phép dễ mở

doanh nghiệp, dễ hiệu chỉnh công ty với hoàn cảnh và cơ hội thị trường thay đổi, và dễ để đóng cửa một công ty bị phá sản, để vốn có thể được giải phóng cho việc sử dụng có hiệu quả hơn.

"Mất hai ngày để mở một công ty ở Úc, nhưng cần 203 ngày ở Haiti và 215 ngày ở Cộng hòa Dân chủ Congo," báo cáo của IFC cho biết. "Không có chi phí tiền tệ để mở một công ty mới ở Đan Mạch, nhưng tốn hơn năm lần thu nhập bình quân đầu người ở Campuchia và hơn mười ba lần ở Sierra Leone. Hồng Kông, Singapore, Thái Lan và hơn ba mươi nền kinh tế khác không đòi hỏi công ty mới phải có vốn tối thiểu. Ngược lại, ở Syria yêu cầu vốn tương đương với năm mươi sáu lần thu nhập bình quân đầu người… Các công ty ở Cộng hòa Czech và Đan Mạch có thể thuê nhân công làm bán thời gian hoặc thời hạn cố định cho bất kì công việc nào, không quy định thời gian tối đa của hợp đồng. Ngược lại, luật lao động ở El Salvador chỉ cho phép hợp đồng định kì với các công việc đặc thù, và chỉ cho phép tối đa một năm… Một hợp đồng thương mại đơn giản được thực thi trong 7 ngày ở Tunisia và 39 ngày ở Hà Lan, nhưng ở Guatemala mất gần 1500 ngày. Chi phí thực thi hợp đồng thấp hơn 1% lượng tiền tranh chấp ở Áo, Canada và Anh, nhưng cao hơn 100% ở Burkina Faso, Cộng hòa Dominic, Indonesia… và Philippines. Các văn phòng tín dụng có lịch sử tín dụng của hầu hết người trưởng thành ở New Zealand, Nauy và Mĩ. Nhưng các phòng đăng kí tín dụng ở Cameroon, Ghana, Pakistan, Nigeria và Serbia và Montenegro chỉ có lịch sử tín dụng của ít hơn 1% người trưởng thành. Ở Anh, luật thế chấp và phá sản dành cho chủ nợ quyền lực lớn để thu nợ nếu con nợ không trả được. Ở Colombia, Cộng hòa Congo, Mexico, Oman và Tunisia, một chủ nợ không có các quyền như vậy. Mất ít hơn sáu tháng để tiến hành phá sản công ty ở Ireland và Nhật, nhưng hơn mười năm ở Brazil và Ấn Độ. Mất ít hơn 1% giá trị tài sản để giải quyết nợ không trả được ở Phần Lan, Hà Lan, Nauy và Singapore – và gần một nửa giá trị tài sản ở Chad, Panama, Macedonia, Venezuela, Serbia và Montenegro, và Sierra Leone."

Như báo cáo của IFC đã nêu, luật lệ quá hà khắc cũng có khả năng làm hại đến hầu hết những người mà nhẽ ra nó phải bảo vệ. Những người giàu và có quan hệ tốt chỉ cần bỏ tiền mua hoặc chạy chọt lách qua các quy định nặng nề. Tại các nước có thị trường lao động

được điều tiết chặt chẽ, nơi khó có thể thuê và sa thải người làm, phụ nữ gặp khó khăn đặc biệt trong việc tìm việc làm. “Quy định tốt không phải là không có quy định,” nghiên cứu của IFC kết luận. “Mức độ tối ưu của quy định không phải là mức không, nhưng nên ít hơn mức thường thấy ngày nay ở phần lớn các nước, đặc biệt là các nước nghèo.” Kết luận cung cấp cái mà tôi gọi là danh sách năm bước cho cải tổ bán lẻ. Một, đơn giản và bỏ bớt các quy định nếu có thể trong các thị trường cạnh tranh, bởi vì cạnh tranh vì khách hàng và nhân công có thể là nguồn áp lực tốt nhất cho các tập quán tốt nhất, và quy định quá nhiều chỉ mở cửa cho các quan chức thối nát đòi tiền đút lót. “Chẳng có lí do gì để Angola có một trong những bộ luật lao động hà khắc nhất nếu Bồ Đào Nha, nguồn của bộ luật mà Angola áp dụng, đã xem lại nó hai lần rồi để cho thị trường lao động mềm dẻo hơn,” nghiên cứu của IFC cho biết. Hai, chú trọng tăng cường quyền sở hữu. Theo sáng kiến của Soto, chính phủ Peru trong thập kỉ vừa qua đã giao chứng thư quyền sở hữu cho 1.2 triệu hộ gia đình chiếm đất thành thị. “Quyền sở hữu an toàn đã cho phép các bậc bố mẹ rời nhà đi tìm việc làm thay vì ở lì đó để lo bảo vệ tài sản”, nghiên cứu của IFC viết. “Những người được hưởng lợi nhiều nhất là con cái họ, vì giờ đây chúng có thể đi học.” Ba, mở rộng sử dụng mạng Internet để thi hành các quy định. Mạng Internet khiến việc thi hành đó trở nên nhanh hơn, minh bạch hơn, và ít dẫn tới tham nhũng. Bốn, giảm bớt mức độ can thiệp của tòa án vào các vấn đề kinh doanh. Và cuối cùng, nhưng chắc chắn không kém phần quan trọng, nghiên cứu của IFC khuyên, “Biến cải cách thành một quá trình liên tục… Các nước thực hiện tốt một cách nhất quán các chỉ số của Doing Business làm được như vậy vì có cải cách liên tục.”

Ngoài các tiêu chí của IFC, rõ ràng cải tổ bán lẻ còn phải mở rộng các cơ hội để người dân có được một nền giáo dục đủ các cấp và đầu tư vào cơ sở hạ tầng – đường, cảng, viễn thông, và sân bay – mà không có chúng thì không cải tổ bán lẻ nào có thể cất cánh và không thể hợp tác với người khác. Ngày nay nhiều nước vẫn còn giữ hệ thống viễn thông nằm trong tay các công ty độc quyền nhà nước, làm cho truy cập Internet tốc độ cao và truy cập không dây hoặc quá đắt hoặc quá chậm, tình hình cũng tương tự với điện thoại đường dài và ra nước ngoài. Không có cải tổ bán lẻ trong lĩnh vực viễn thông, thì cải tổ bán lẻ trong năm khu vực khác sẽ là không đủ dù cần thiết. Điều đáng chú ý là nhiều người nghĩ các tiêu chuẩn của IFC chỉ liên quan đến Argentina và Peru, nhưng thực ra một số nước xếp hạng

kém hơn là các nơi như Đức và Ý. (Quả thực, chính phủ Đức đã phản đối một số điều khám phá ra ở trong đó.)

“Khi bạn và tôi sinh ra,” Luis de la Calle nói, “cạnh tranh với chúng ta [là] các hàng xóm liền kề chúng ta. Ngày nay cạnh tranh với chúng ta là một người Nhật, Pháp hoặc Trung Quốc. Bạn sẽ rất nhanh biết mình đứng ở thứ hạng nào trong một thế giới phẳng… Giờ đây bạn phải cạnh tranh với tất cả những người khác.” Người tài giỏi nhất trong một thế giới phẳng sẽ kiếm được nhiều tiền hơn, ông nói thêm, “và nếu bạn không cố gắng, sẽ có người khác thế chỗ bạn – và người đó sẽ không phải là gã ở bên kia đường.” Nếu bạn không đồng ý, chỉ cần hỏi những người có vai trò quan trọng. Craig Barrett, chủ tịch hãng Intel, nói với tôi, “Trừ rất ít ngoại lệ, khi bạn nghĩ đến đặt một nhà máy sản xuất ở đâu, bạn sẽ nghĩ đến giá nhân công, vận tải, và độ sẵn có của các tiện ích –các thứ đại loại thế. Ngày nay sự thảo luận đã mở rộng, và như thế không còn là bạn đặt nhà máy của mình ở đâu mà là bạn sẽ đặt các nguồn lực kĩ thuật, nghiên cứu và phát triển - ở đâu, nơi nào các nguồn lực trí tuệ và các nguồn lực khác có hiệu quả nhất tương đối với giá thành? Hiện nay bạn có quyền tự do để đưa ra lựa chọn đó… Hiện nay bạn có thể ở bất kì đâu. Bất kì đâu cũng có thể trở thành một phần của chuỗi cung của tôi – Brazil, Việt Nam, Cộng hòa Czech, Ukraina. Nhiều người trong chúng ta đang tự hạn chế phạm vi của mình vào một vài nước vì một lí do hết sức đơn giản: Một số có thể kết hợp sự sẵn có về tài năng và một thị trường - tức là, Ấn Độ, Nga, và Trung Quốc.” Nhưng với mỗi nước mà Intel dự định đến, Barrett nói thêm, ông đều tự hỏi mình câu hỏi sau: “Nước này mang mặt mạnh vốn có nào vào cuộc chơi? Ấn Độ, Nga – cơ sở hạ tầng tồi, trình độ giáo dục cao, bạn có nhiều người thông minh. Trung Quốc có mỗi thứ một chút. Trung Quốc có cơ sở hạ tầng tốt hơn Nga và Ấn Độ. Thế nếu bạn đến Ai Cập, khả năng độc nhất [nước đó phải cung cấp] là gì? Giá nhân công cực rẻ, nhưng cơ sở hạ tầng và giáo dục thì sao? Philippines hay Malaysia có tỉ lệ người biết chữ cao – bạn phải thuê người tốt nghiệp đại học vào làm ở dây chuyền sản xuất của bạn. Họ không có cơ sở hạ tầng, nhưng có nhiều người được giáo dục. Bạn phải có cái gì đó để dựa vào. Khi đến Ấn Độ, được hỏi về mở nhà máy, chúng tôi trả lời, ‘Các bạn không có cơ sở hạ tầng. Mỗi ngày mất điện đến bốn lần’.”

John Chambers, CEO của Cisco Systems, hãng dùng một chuỗi cung toàn cầu để xây dựng các bộ định tuyến vận hành Internet và lúc nào cũng bị nài nỉ đầu tư vào nước này hay nước khác, nói thêm, "Việc làm sẽ đổ dồn đến các nơi có lực lượng lao động được giáo dục tốt nhất với một cơ sở hạ tầng, môi trường cho sáng tạo và sự hỗ trợ của chính phủ có tính cạnh tranh nhất. Điều này là không thể tránh khỏi. Và theo định nghĩa những người đó sẽ có tiêu chuẩn sống cao nhất. Đó có thể là hoặc không phải là những nước dẫn đầu Cách mạng Công nghiệp."

Nhưng khi mà tiền cược trong cải tổ bán lẻ ngày nay cao hơn bao giờ hết, và các nước biết điều đó, chỉ cần nhìn quanh thế giới để nhận ra là không phải nước nào cũng thành công. Không giống cải tổ bán buôn, có thể được thực thi bởi một nhúm người dùng mệnh lệnh hành chính hoặc đơn giản độc tài, cải tổ bán lẻ đòi hỏi cơ sở rộng hơn nhiều của sự đóng góp của công cộng và nghị viện nếu muốn thắng các giới đặc quyền kinh tế và chính trị.

Ở Mexico, "chúng tôi đã thực hiện các giai đoạn đầu của cải cách cơ cấu từ trên xuống," Guillermo Ortiz nói. "Giai đoạn tiếp theo khó hơn rất nhiều. Bạn phải làm từ dưới lên. Bạn phải tạo sự đồng thuận rộng lớn hơn để đẩy các cuộc cải cách trong bối cảnh dân chủ." Và khi điều đó xảy ra, Moisés Naím, cựu Bộ trưởng Kinh tế Venezuela và hiện là chủ bút tạp chí Foreign Policy, nhận xét, bạn phải có được số lượng lớn hơn người tham gia, khiến cho tính logic nội tại và sự nhất quán kĩ thuật của các chính sách cải cách trở nên dễ bị tổn thương hơn đối với ảnh hưởng của các thỏa hiệp, mâu thuẫn chính trị, và những thất bại thể chế. "Vượt qua hay phớt lờ bộ máy quan liêu khăng khăng cố thủ – một sự xa xỉ mà các nhóm chính phủ thường xuyên được hưởng sau khi đã tung ra những cải cách ban đầu – khó hơn nhiều ở giai đoạn này," Naím nói.

Vậy vì sao một nước vượt qua được mô đất cản trở cải tổ bán lẻ này, với các nhà lãnh đạo có khả năng huy động bộ máy quan liêu và công chúng ủng hộ các cải cách nhỏ đau đớn hơn, đòi hỏi nhiều hơn đó, còn nước khác lại bị vấp?

VĂN HOÁ LÀ QUAN TRỌNG: GLOCALIZATION

Một câu trả lời là văn hóa.

Quy thành tích kinh tế của một nước cho riêng văn hóa là nực cười, nhưng phân tích thành tích kinh tế của một nước mà không tính đến văn hóa cũng nực cười ngang vậy, tuy đó là điều nhiều nhà kinh tế và khoa học chính trị muốn làm. Chủ đề này gây rất nhiều tranh cãi và được coi là không đúng đắn về chính trị để nêu ra. Cho nên thường là không ai muốn nói đến điều đó cả. Nhưng tôi sắp sửa nói đến nó, vì một lí do đơn giản: Vì thế giới đã phẳng, và ngày càng nhiều công cụ cộng tác được phân phối và vật dụng hóa, khoảng cách giữa các nền văn hóa có ý chí, cách thức, và sự chú trọng để nhanh chóng chấp nhận các công cụ này và áp dụng chúng và các nền văn hóa không muốn làm vậy sẽ là quan trọng hơn. Những khác biệt giữa hai thứ sẽ được khuyếch đại lên.

Một trong những cuốn sách quan trọng nhất viết về chủ đề này là The Wealth and Poverty of Nations của nhà kinh tế David Landes. Ông lí luận rằng dù cho tất cả các yếu tố khí hậu, tài nguyên thiên nhiên và địa lí đều có vai trò trong việc giải thích tại sao một số nước có khả năng tiến đến công nghiệp hóa còn các nước khác thì không, nhân tố then chốt thực sự là tài năng văn hóa của một nước, đặc biệt là mức mà nước đó tiếp thu được các giá trị của lao động chăm chỉ, tiết kiệm, trung thực, kiên trì và nhẫn nại, cũng như mức độ nó mở đối với thay đổi, công nghệ, và bình đẳng cho phụ nữ. Người ta có thể đồng ý hoặc không với cách Landes dung hoà giữa các thói quen văn hóa này hoặc các nhân tố khác ảnh hưởng đến thành tích kinh tế. Nhưng tôi thấy sự nhấn mạnh của ông vào đề cao vấn đề văn hóa là thú vị, cũng như cách ông bác bỏ các lí luận cho rằng sự trì trệ kéo dài của một số nước chỉ đơn giản là vì chế độ thuộc địa của phương Tây, địa lí, hay di sản lịch sử. Trong các chuyến đi của tôi, có hai khía cạnh của văn hóa mà tôi thấy là đặc biệt có liên quan đến thế giới phẳng. Một là văn hóa của bạn hướng ngoại thế nào: Nó mở đến mức độ nào cho các tác động và ý tưởng ngoài? Nó “glocalize” khéo đến đâu? Thứ hai, mơ hồ hơn, là văn hóa của bạn hướng nội thế nào. Tôi muốn nói ý thức đoàn kết dân tộc và sự chú trọng vào phát triển đạt đến mức độ nào, lòng tin của xã hội với người nước ngoài trong việc cộng tác đến mức độ nào, và giới tinh hoa của đất nước có mối liên hệ với đám đông và sẵn sàng

đầu tư trong nước đến mức độ nào, hay là họ bàng quan với đồng bào nghèo khó của mình và quan tâm hơn đến việc đầu tư ra nước ngoài?

Bạn càng có một nền văn hóa glocalize một cách tự nhiên – nghĩa là nền văn hóa của bạn càng hấp thụ được các tư tưởng nước ngoài và các tập quán tốt nhất rồi hòa trộn với các truyền thống của mình – bạn càng có thêm lợi thế trong một thế giới phẳng. Khả năng glocalize tự nhiên từng là một trong những thế mạnh của văn hóa Ấn Độ, văn hóa Mĩ, văn hóa Nhật, và sau này, văn hóa Trung Quốc. Chẳng hạn người Ấn Độ có quan điểm là người Mogul tới, người Mogul đi, người Anh đến, người Anh đi, chúng ta giữ lại cái tốt đẹp nhất và bỏ những cái khác – nhưng chúng ta vẫn ăn cari, phụ nữ chúng ta vẫn mặc sari, và chúng ta vẫn sống trong các đại gia đình ràng buộc chặt chẽ. Đó là sự glocalize khéo nhất.

"Các nền văn hóa mở và sẵn sàng thay đổi có một lợi thế to lớn trong thế giới này," Jerry Rao, CEO của MphasiS, người đứng đầu hiệp hội thương mại công nghệ cao Ấn Độ, nói. "Cụ tôi mù chữ. Bà tôi học đến lớp hai. Mẹ tôi không học đại học. Chị tôi có bằng thạc sĩ kinh tế học, con gái tôi học ở đại học Chicago. Chúng tôi đã làm tất cả để lưu giữ kí ức, nhưng chúng tôi cũng luôn sẵn sàng thay đổi… Bạn phải có một văn hóa mạnh, nhưng cũng phải có độ mở để du nhập và áp dụng những cái đến từ nơi khác. Những người chủ trương cô lập về văn hóa gặp phải bất lợi thật sự. Hãy nghĩ về điều đó, hãy nghĩ về khoảng thời gian khi hoàng đế Trung Quốc đuổi đại sứ Anh quốc đi. Quyết định đó gây đau khổ cho ai? Người Trung Quốc. Sự cô lập là một điều nguy hiểm."

Tính mở rất quan trọng, Rao nói thêm, "vì bạn sẽ có xu hướng tôn trọng người khác vì tài năng và khả năng của họ. Khi bạn chat với một nhà phát triển khác ở một nơi khác trên thế giới, bạn không biết màu da của anh ta hay cô ta là gì. Bạn làm việc với mọi người dựa trên cơ sở tài năng – chứ không phải dòng giống hay chủng tộc – và một cách tinh tế điều đó sẽ làm thay đổi cách nhìn của bạn với con người nói chung, nếu bạn ở trong thế giới dựa trên tài năng và thành tích này hơn là trong một thế giới dựa vào xuất thân."

Điều này giúp giải thích vì sao rất nhiều nước Hồi giáo đã vật lộn khi thế giới trở nên phẳng. Vì các lí do văn hóa và lịch sử phức tạp, nhiều nước trong số đó không glocalize tốt,

dù cho có rất nhiều ngoại lệ – Thổ Nhĩ Kì, Lebanon, Bahrain, Dubai, Indonesia, và Malaysia. Song tất cả các nước này đều có xu hướng trở thành các quốc gia Hồi giáo thế tục. Ở một thế giới nơi lợi thế lớn nhất duy nhất mà một văn hóa có thể có là năng lực nuôi dưỡng khả năng thích nghi và làm theo, thế giới Hồi giáo ngày nay bị thống trị bởi một tầng lớp giáo sĩ hoàn toàn nghiêm cấm ijtihad, tức diễn giải lại các nguyên lí của đạo Hồi theo ánh sáng của hoàn cảnh hiện tại.

Hãy nghĩ đến toàn bộ nếp nghĩ của chủ nghĩa bin Laden. Đó là "thanh lọc" Arập Saudi khỏi toàn bộ người nước ngoài và các ảnh hưởng ngoại quốc. Điều đó chính xác là cái đối lập của sự glocalize và cộng tác. Phương châm của người theo thuyết bộ lạc là gì? "Tôi và anh trai tôi chống lại anh họ của tôi; tôi, anh trai tôi và anh họ tôi chống lại người ngoài." Và phương châm của những người theo toàn cầu hóa, xây dựng các chuỗi cung cộng tác, là gì? "Tôi, anh trai tôi và anh họ tôi, ba người bạn từ thời thơ ấu, bốn người ở Úc, hai người ở Bắc Kinh, sáu người ở Bangalore, ba người từ Đức, bốn người mà chúng tôi gặp qua Internet tạo thành một chuỗi cung toàn cầu duy nhất." Trong thế giới phẳng, phân công lao động chắc chắn đang trở nên ngày càng phức tạp hơn, rất nhiều người tương tác với nhiều người khác mà họ không quen biết và có thể chẳng bao giờ gặp nhau. Nếu bạn muốn có phân công lao động phức tạp hiện đại, bạn phải có khả năng tin tưởng nhiều hơn vào người lạ.

Trong thế giới Arập-Hồi giáo, David Landes lí lẽ, một số thái độ văn hóa theo nhiều cách đã trở thành rào cản với phát triển, đặc biệt là xu hướng vẫn coi phụ nữ là một nguồn gốc nguy hiểm hay độc hại phải bị cách li khỏi môi trường công cộng và từ chối không cho tham gia các hoạt động kinh tế. Khi một nền văn hóa tin như vậy, nó sẽ mất phần lớn năng suất tiềm năng của xã hội. Một hệ thống ưu tiên đàn ông kể từ khi sinh, Landes cũng lí lẽ, chỉ vì họ là đàn ông, và cho họ quyền lực đối với chị em gái của họ và các thành viên nữ khác trong xã hội, là xấu đối với đàn ông. Nó tạo trong họ một ý thức về sự được quyền và làm hại đến cái cần hoàn thiện, cần tiến lên, và cần đạt được. Kiểu phân biệt đối xử đó, ông lưu ý, tất nhiên không chỉ giới hạn ở thế giới Arập Trung Đông. Thực ra, thiên hướng đó có thể thấy ở các cấp độ khác nhau trên khắp thế giới, ngay cả ở các xã hội được coi là xã hội công nghiệp tiên tiến.

Sự kháng cự của thế giới Arập-Hồi giáo đối với glocalization là cái gì đó mà giờ đây một số nhà bình luận Arập tự do đang chú tâm vào. Xem thử bài báo ngày 5 tháng Năm năm 2004 trong tờ nhật báo Saudi bằng tiếng Anh, Arab News của nhà báo Saudi tự do Raid Qusti, có tít là "Mất bao lâu trước khi có bước đi đầu tiên?"

"Các vụ khủng bố ở Arập Saudi ít nhiều đã trở thành tin tức hàng ngày. Mỗi lần như thế tôi lại hi vọng và cầu nguyện là nó kết thúc rồi, nhưng có vẻ như là ngày càng chỉ tồi tệ thêm," Qusti viết. "Một giải thích tại sao tất cả những điều đó xảy ra được tổng biên tập tờ Al-Riyadh, Turki Al-Sudairi, đưa ra khi xác định nguồn gốc của các hành động khủng bố. Ông nói rằng những kẻ thực hiện các cuộc tấn công này chia sẻ ý thức hệ của phong trào Juhaiman từng chiếm Nhà thờ lớn Hồi giáo trong các năm 1970. Họ có một ý thức hệ tố cáo người khác là không trung thành và tự cho phép mình quyền giết họ, dù đó là người phương Tây – những người, theo họ, phải bị đuổi khỏi bán đảo Arập – hay tín đồ Hồi giáo không đi theo con đường của họ. Trong con mắt công chúng họ biến mất trong các năm 1980 và 1990 nhưng đã lại nổi lên với ý thức hệ mang tính tàn phá của mình. Câu hỏi Al-Sudairi đã quên không đặt ra là: Người Saudi chúng ta phải làm gì bây giờ? Nếu chúng ta là một quốc gia từ chối nhìn vào các nguyên nhân cội nguồn, như chúng ta từng làm trong hai thập kỉ vừa qua, thì việc một nhóm người khác với cùng ý thức hệ đó xuất hiện chỉ còn là chuyện thời gian. Chúng ta có tiếp tay tạo ra các con quái vật đó không? Hệ thống giáo dục của chúng ta, không hề nhấn mạnh sự khoan dung với các niềm tin khác – kể cả với những người theo các trường phái tư tưởng Hồi giáo khác – là một điều cần được xem xét lại từ đỉnh đến đáy. Bản thân văn hóa Saudi và thực tế rằng phần lớn chúng ta không chấp nhận các phong cách sống khác và áp đặt phong cách sống của chúng ta lên người khác, là chuyện khác nhau. Và thực tế rằng kể từ lớp bốn đến lớp mười hai chúng ta không dạy con cái mình rằng có các nền văn minh khác trên thế giới và chúng ta thuộc về một cộng đồng toàn cầu, mà chỉ nhấn mạnh nhắc đi nhắc lại các vương quốc Hồi giáo, thực tế đó cũng đáng phải xem xét lại."

Không thể đơn giản mà quên rằng khi bước vào các hoạt động kinh tế, một trong những phẩm chất lớn nhất mà một nước hay một cộng đồng có thể có được là một văn hóa

khoan dung. Khi khoan dung là một tiêu chuẩn, tất cả mọi người sẽ bừng nở – bởi vì khoan dung sinh ra lòng tin, và lòng tin là nền tảng của đổi mới và tinh thần kinh doanh. Hãy tăng mức lòng tin trong bất kì nhóm, công ty hay xã hội nào, nhất định các điều tốt đẹp sẽ đến. "Trung Quốc khởi đầu sự cất cánh thương mại và công nghiệp thần kì của mình chỉ khi hình thức bất khoan dung cộng sản ghê tởm của Mao Trạch Đông được xóa bỏ, dành chỗ cho cái có thể gọi là sự không can thiệp mang tính toàn trị," sử gia Anh Paul Johnson viết ngày 21-6-2004 trong một tiểu luận trên tạp chí Forbes. "Ấn Độ là một ví dụ khác. Bản chất của đạo Hindu là khoan dung và, theo cách thức lạ lùng của riêng nó, thoải mái... Khi để tự họ, người Ấn Độ (giống người Trung Quốc) luôn phát đạt với tư cách một cộng đồng. Thử xem trường hợp cộng đồng người Ấn ở Uganda, những người bị độc tài khủng khiếp Idi Amin đuổi đi rồi được nhận vào xã hội Anh khoan dung. Hiện nay trong nhóm này đã có nhiều triệu phú hơn bất kì cộng đồng mới nhập cư vàoAnh nào. Họ là một ví dụ nổi bật về lao động chăm chỉ, nền tảng gia đình vững chắc và ham muốn học hành có thể đưa những người bị mất toàn bộ tài sản của mình đi xa đến đâu." Đạo Hồi, nhìn lại quá khứ, cũng từng phát đạt khi xây dựng một văn hóa khoan dung, như ở vùng người Moor của Tây Ban Nha. Nhưng trong hình thức hiện đại, trong quá nhiều trường hợp đạo Hồi đã bị bắt giữ và bị diễn giải bởi các nhà lãnh đạo tinh thần không chịu thu nhập một văn hóa khoan dung, thay đổi, hay đổi mới, và, Johnson viết, điều đó chắc hẳn là đã đóng góp vào việc kéo lùi tăng trưởng kinh tế ở nhiều vùng đất Hồi giáo.

Đến đây chúng ta lại quay trở lại hệ số phẳng. Các nước không có tài nguyên thiên nhiên, thông qua tiến hóa con người, thường sẵn sàng phát triển các thói quen cởi mở với các tư tưởng mới, vì đó là cách duy nhất giúp họ có thể sống sót và tiến lên. Dù vậy, tin mừng là không chỉ văn hóa có vai trò quan trọng, mà văn hóa còn có thể thay đổi. Văn hóa không được ghi sẵn vào ADN của chúng ta. Nó là sản phẩm của hoàn cảnh – địa lí, trình độ giáo dục, lãnh đạo, và kinh nghiệm lịch sử – của bất kì xã hội nào. Khi những cái đó thay đổi, văn hóa cũng có thể thay đổi. Nhật Bản và Đức đi từ những xã hội quân sự hóa cao độ đến các xã hội dân chủ rất hòa bình và vững chắc trong vòng năm mươi năm qua. Bahrain là một trong các nước Arập đầu tiên phát hiện ra dầu mỏ. Đó là nước Arập đầu tiên hết dầu. Và đó là nướcArập đầu tiên ở vùng Vịnh Arập cho phép phụ nữ ứng cử và bầu cử

trong bầu cử nghị viện. Trung Quốc trong Cách mạng Văn hóa giống như một quốc gia gắn chặt với một văn hóa điên rồ về ý thức hệ. Trung Quốc ngày nay đồng nghĩa với chủ nghĩa thực dụng. Tây Ban Nha Hồi giáo là một trong những xã hội khoan dung nhất trong lịch sử thế giới. Arập Saudi Hồi giáo ngày nay là một trong những xã hội kém khoan dung nhất. Tây Ban Nha Hồi giáo từng là một xã hội thương mại và buôn bán nơi người dân phải tìm cách sống nhờ vào sự khôn ngoan của mình và do đó học được cách sống yên ổn với người khác; Arập Saudi ngày nay chỉ có thể kiếm được tiền qua bán dầu mỏ. Ngay cạnh Arập Saudi là Dubai, một thành phố-quốc gia Arập từng sử dụng đồng đôla dầu mỏ của mình để xây dựng trung tâm thương mại, du lịch, dịch vụ và máy tính của vùng Vịnh. Dubai là một trong những nơi khoan dung nhất, có tính chất thế giới nhất với nhiều quán sushi và sân golf hơn nhà thờ Hồi giáo – và khách du lịch thậm chí không cần đến visa. Vì lẽ đó, văn hóa là quan trọng, nhưng văn hoá làm tổ trong bối cảnh, chứ không trong gen, và khi các bối cảnh đó, cũng như các nhà lãnh đạo địa phương, thay đổi và thích nghi, văn hóa cũng có thể thay đổi và thích nghi.

NHỮNG ĐIỀU VÔ HÌNH

Chỉ so sánh các đường chân trời bạn đã có thể nói rất nhiều điều. Giống nhiều người Mĩ gốc Ấn khác, Dinakar Singh, một nhà quản lí quỹ đầu tư tự bảo hiểm, thường xuyên về Ấn Độ thăm nhà. Mùa đông năm 2004, anh quay về New Delhi. Khi tôi gặp anh vài tháng sau đó, anh nói với tôi về thời điểm khi anh nhận ra tại sao kinh tế Ấn Độ vẫn chưa cất cánh được ở mức cần thiết – dĩ nhiên là ngoài lĩnh vực công nghệ cao.

"Tôi ở tầng sáu một khách sạn ở New Delhi," anh nhớ lại, "và khi nhìn ra ngoài cửa sổ tôi có thể nhìn xa nhiều dặm. Sao thế được? Vì không bảo đảm được điện cho thang máy nên ở Delhi không có nhiều nhà cao tầng." Không có nhà đầu tư nhạy cảm nào muốn xây một tòa nhà cao tầng nơi điện có thể bị cắt bất kì lúc nào và bạn sẽ phải leo bộ hai mươi tầng gác. Kết quả là đô thị ngổn ngang hơn và sử dụng không gian không hiệu quả. Tôi bảo Singh, câu chuyện này nhắc tôi nhớ lại một chuyến đi vừa qua đến Đại Liên, Trung Quốc. Tôi đã ở Đại Liên năm 1998, và khi trở lại vào năm 2004, tôi không còn nhận ra thành phố nữa. Có rất nhiều tòa nhà mới, kể cả các tòa tháp bằng kính và thép hiện đại, đến mức tôi bắt đầu

tự hỏi liệu thật sự mình đã đến đây năm 1998 hay không. Rồi tôi kể thêm một chuyện nữa. Tôi đến học ở Cairo hè năm 1974. Ba tòa nhà lớn nhất thành phố khi đó là Nile Hilton, Cairo Tower và tòa nhà của TV Ai Cập. Ba mươi năm sau, năm 2004, chúng vẫn là các tòa nhà lớn nhất ở đó; đường chân trời của Cairo gần như không hề thay đổi. Mỗi lần trở lại Cairo, tôi biết chính xác mình ở đâu. Trước khi đến Đại Liên tôi ghé thăm Mexico City, nơi tôi chưa quay lại sau 5 năm. Tôi thấy thành phố sạch hơn nhiều so với tôi còn nhớ, nhờ một chiến dịch của thị trưởng với toàn thành phố. Cũng có vài tòa nhà mới xây, nhưng không nhiều như tôi trông chờ sau một thập kỉ NAFTA. Tuy vậy, bên trong các tòa nhà tôi thấy các bạn Mexico của tôi có vẻ hơi buồn. Họ bảo tôi rằng Mexico đã đánh mất lối sống của mình – nó đã không phát triển theo đúng cách, và sự tự tin của người dân đang mất dần đi.

Vậy là ở Delhi, bạn có thể nhìn mãi mãi. Ở Cairo, đường chân trời dường như mãi mãi như nhau. Ở Trung Quốc, nếu bạn không quay lại một thành phố trong một năm, có vẻ như bạn đã chưa bao giờ đến đó. Và ở Mexico City, ngay khi người Mexico nghĩ là mình đã đổi được hướng đi mãi mãi, thì họ lại vấp phải Trung Quốc, nước đi con đường khác và đi nhanh hơn rất nhiều.

Cái gì giải thích các khác biệt này? Chúng ta biết công thức cơ bản cho thành công kinh tế – cải tổ bán buôn, kế theo là cải tổ bán lẻ, cộng quản trị, giáo dục, cơ sở hạ tầng tốt và khả năng glocalize khéo. Tuy vậy, điều chúng ta không biết, mà nếu biết tôi sẽ đóng chai đem bán, là câu trả lời cho câu hỏi tại sao một nước lại có thể thực hiện được tất cả các điều này theo cách vững chắc còn nước khác thì không. Tại sao đường chân trời của một nước lại thay đổi sau một đêm, còn của nước khác lại không thay đổi gì sau một nửa thế kỉ? Câu trả lời duy nhất mà tôi có thể tìm ra là cái gì đó không thể định nghĩa được: tôi gọi nó là các điều vô hình. Trước hết chúng là hai phẩm chất: khả năng và sự sẵn sàng của một xã hội để cùng hành động và hi sinh tất cả cho phát triển kinh tế và sự hiện diện trong xã hội của các nhà lãnh đạo có tầm nhìn để nhận ra cần làm cái gì về mặt phát triển và sẵn sàng dùng quyền lực để thúc đẩy thay đổi hơn là làm giàu cho bản thân và duy trì nguyên trạng. Một số nước (như Hàn Quốc và Đài Loan) có vẻ có khả năng tập trung các nguồn lực của mình để ưu tiên cho phát triển kinh tế, và các nước khác (như Ai Cập và Syria) bị rối trí bởi ý thức hệ

và hận thù địa phương. Một số nước có các nhà lãnh đạo dùng nhiệm kì của mình để cố thúc đẩy hiện đại hóa hơn là để làm giàu cho bản thân. Và một số nước đơn giản có tầng lớp ưu tú vụ lợi, dùng thời gian đương chức của mình để nhồi đầy túi và sau đó đầu tư vào bất động sản ở Thụy Sĩ. Tại sao Ấn Độ có các nhà lãnh đạo xây dựng được các viện công nghệ và Pakistan đã có các nhà lãnh đạo không làm được thế, là một sản phẩm của lịch sử, địa lí, và văn hóa mà tôi chỉ có thể tóm gọn như một trong các điều vô hình kia. Nhưng ngay cả khi các thứ vô hình ấy không dễ đo đếm, chúng thực sự quan trọng.

Cách tốt nhất tôi biết để minh họa điều này là so sánh Mexico và Trung Quốc. Trên giấy, Mexico dường như nằm ở vị trí hoàn hảo để phát đạt ở một thế giới phẳng. Nó nằm liền kề với nền kinh tế lớn nhất, hùng mạnh nhất thế giới. Nó đã kí một hiệp ước tự do thương mại với Mĩ và Canada vào các năm 1990 và ở tư thế bàn đạp sang Mĩ Latin của hai nền kinh tế khổng lồ kia. Và nó lại có tài nguyên thiên nhiên là dầu mỏ, chiếm đến hơn một phần ba thu nhập của chính phủ. Trái lại, Trung Quốc cách đó hàng nghìn dặm, chịu gánh nặng của quá đông dân số, ít tài nguyên thiên nhiên, nhân công thạo việc nhất tập trung ở các vùng duyên hải, và với di sản nợ nần từ năm mươi năm của chủ nghĩa Cộng sản. Mười năm trước, nếu bạn chọn tên hai nước này và đưa cho ai đó hồ sơ của họ, anh ta chắc chắn đặt cược vào Mexico. Thế mà Trung Quốc đã thế chỗ Mexico để trở thành nước xuất khẩu lớn thứ hai vào Mĩ. Và có cảm giác chung, ngay cả giữa những người Mexico, là dù Trung Quốc cách xa Mĩ hàng ngàn dặm, nó ngày càng gần Mĩ hơn về mặt kinh tế, còn Mexico, ngay sát Mĩ, lại trở nên xa hàng ngàn dặm.

Tôi không hề gạch bỏ Mexico. Mexcico, khi có đủ thời gian, có thể sẽ trở thành con rùa chậm nhưng chắc đối với con thỏ Trung Quốc. Trung Quốc vẫn còn phải trải qua một chuyển đổi chính trị khổng lồ, việc có thể làm nó trật bánh bất kì lúc nào. Hơn thế nữa, Mexico có nhiều nhà khởi nghiệp có tính Trung Quốc như người Trung Quốc có máu kinh doanh nhất. Nếu không phải vậy Mexico không thể xuất khẩu với giá trị 138 tỉ đôla vào Mĩ năm 2003. Và có nhiều nông dân Trung Quốc không tiên tiến hay đạt sản lượng cao như nông dân Mexico. Nhưng đặt trên bàn cân, khi bạn cộng tất cả những cái đó vào, Trung Quốc

đã trở thành thỏ chứ không phải Mexico, cho dù dường như Mexico xuất phát với nhiều lợi thế tự nhiên hơn khi thế giới bắt đầu phẳng dần. Tại sao?

Đấy là câu hỏi mà bản thân người Mexico đặt ra. Khi bạn đến Mexico City những ngày này, người Mexico sẽ nói với bạn rằng họ đang nghe thấy "tiếng gào khổng lồ" ba chiều đó. "Chúng tôi bị kẹt giữa Ấn Độ và Trung Quốc", Jorge Castaneda, cựu bộ trưởng ngoại giao Mexico, nói với tôi năm 2004. "Rất khó cho chúng tôi để cạnh tranh với người Trung Quốc, trừ các ngành giá trị gia tăng cao. Nơi chúng tôi có thể cạnh tranh, trong khu vực dịch vụ, chúng tôi lại bị người Ấn Độ đánh bằng các back office và call center của họ."

Không nghi ngờ gì Trung Quốc được hưởng lợi ở mức độ nào đó từ việc nó vẫn có một hệ thống độc đoán có thể đè bẹp các giới đặc lợi và các tập quán cổ xưa. Giới lãnh đạo Bắc Kinh có thể ra lệnh nhiều cải cách từ trên xuống, cho dù là để xây dựng một con đường mới hay gia nhập WTO. Nhưng ngày nay Trung Quốc cũng có những cái vô hình tốt hơn – một khả năng tập hợp và tập trung các nguồn lực địa phương cho cải tổ bán lẻ. Trung Quốc có thể là một nhà nước độc đoán, nhưng tuy thế nó lại có những thể chế nhà nước mạnh và một bộ máy quan liêu có khả năng cất nhắc nhiều người trên cơ sở tài năng lên các vị trí then chốt có quyền quyết định, và nó cũng có một tinh thần cộng đồng nhất định. Truyền thống Nho giáo cất nhắc các quan chức nhận thức được vai trò của mình là thúc đẩy và bảo vệ các quyền lợi của nhà nước vẫn còn sống động mạnh mẽ ở Trung Quốc. "Trung Quốc có truyền thống coi trọng tài năng [meritocracy] – truyền thống cũng có ở Hàn Quốc và Nhật Bản," Francis Fukuyama, tác giả của cuốn sách kinh điển The End of History and the Last Man, viết. "Tất cả các nước này đều có một ý thức cơ bản về 'tính nhà nước' nơi [các công bộc] được trông chờ biết cách nhìn xa trông rộng vì lợi ích của nhà nước" và được hệ thống tưởng thưởng vì làm như vậy.

Ngược lại, Mexico vào các năm 1990 chuyển từ một nhà nước độc đảng về cơ bản độc đoán sang một nền dân chủ đa đảng. Như thế đúng khi Mexico cần dồn toàn bộ ý chí và nguồn lực của mình cho cải tổ bán lẻ ở mức vi mô, nó phải trải qua quá trình dân chủ xây dựng thể chế chậm hơn, tuy chính danh hơn. Nói cách khác, mỗi tổng thống Mexico muốn thay đổi phải tập hợp nhiều nhóm lợi ích hơn rất nhiều – như chăn lũ mèo – để tiến hành một cải cách,

hơn là những người tiền nhiệm của mình có thể thực hiện điều đó bằng sắc lệnh. Các nhóm lợi ích đó, dù là các nghiệp đoàn hay bọn đầu sỏ, có các đặc lợi mạnh trong nguyên trạng và có sức mạnh để bóp nghẹt các cải cách. Và hệ thống nhà nước Mexico, cũng giống của rất nhiều nước Mĩ Latin láng giềng, có một lịch sử dài chỉ đơn thuần là công cụ đỡ đầu cho đảng cầm quyền hoặc các quyền lợi địa phương, chứ không phải quyền lợi quốc gia.

Một thứ vô hình khác là nền văn hóa của bạn quý trọng giáo dục đến đâu. Cả Ấn Độ và Trung Quốc đều có một truyền thống lâu đời là cha mẹ nói với con cái mình rằng điều tốt đẹp nhất mà chúng có thể làm trong đời là trở thành kĩ sư hoặc bác sĩ. Còn ở Mexico việc xây trường học để biến điều đó thành sự thật đơn giản chưa được làm. Hiện nay Ấn Độ và Trung Quốc đều có hơn năm mươi nghìn sinh viên học tập ở Mĩ. Họ đến từ cách đó mười hai múi giờ. Mexico, nhỏ hơn nhưng ở liền kề, chỉ có khoảng mười nghìn. Mexico ở sát nền kinh tế lớn nhất, nói tiếng Anh. Nhưng Mexico không hề thực hiện chương trình cấp tốc để dạy tiếng Anh hoặc đầu tư cấp học bổng để gửi nhiều sinh viên Mexico hơn đến Mĩ để học. Có một "đứt gãy", Tổng thống Zedillo nói, trong hệ thống chính trị Mexico, các thử thách của toàn cầu hóa, và mức độ mà mỗi người giáo dục và hướng dẫn dân chúng Mexico cho nhiệm vụ đó. Bạn phải đợi lâu để thấy sinh viên Mexico áp đảo trong chương trình cao học khoa học hay toán học ở một trường đại học Mĩ, theo cách mà sinh viên Trung Quốc và Ấn Độ vẫn đang áp đảo.

Chính phủ của Tổng thống Vicente Fox đã định ra năm khu vực về cải tổ bán lẻ để khiến nền kinh tế Mexico có năng suất và linh hoạt hơn: cải cách thị trường lao động để khiến việc thuê và sa thải nhân công đơn giản, cải cách tư pháp để các tòa án Mexico bớt tham nhũng và bớt thất thường hơn, cải cách bầu cử và hiến pháp để hợp lí hóa nền chính trị, cải cách thu thuế để cải thiện tình hình thu thuế ảm đạm, và cải cách năng lượng để mở cửa các thị trường năng lượng và điện lực cho các nhà đầu tư nước ngoài, để Mexico, một nước sản xuất dầu mỏ quan trọng, thoát khỏi sự trói buộc kì quặc là phải nhập khẩu một số gas tự nhiên và dầu lửa từ Mĩ. Song phần lớn các ý tưởng đó đã bị nghị viện Mexico chặn đứng.

Chỉ nhìn vào Mexico và Trung Quốc sẽ rất dễ để kết luận, dân chủ có thể là một trở ngại cho cải tổ bán lẻ. Tôi nghĩ kết luận như thế là quá sớm. Có nhiều nền dân chủ may mắn có các nhà lãnh đạo có khả năng bán hàng và khiến người dân của mình chú trọng vào cải tổ bán lẻ – Margaret Thatcher ở Anh chẳng hạn – và có các nền dân chủ buông trôi trong thời gian dài mà không chịu hậu quả – thí dụ Đức hiện đại. Có các chính thể độc đoán thực sự tập trung – Trung Quốc hiện đại – và có các nơi khác chỉ trôi dạt vu vơ, không muốn thực sự tập hợp người dân của mình vì các nhà lãnh đạo ít chính danh đến độ sợ gây ra bất cứ đau đớn nào – Zimbabwe.

Tổng thống Zedillo nói, Mexico và châu Mĩ Latin nói chung có "tiềm năng tuyệt vời". "Ba mươi năm trước Mĩ Latin vượt trên tất cả, nhưng trong vòng hai mươi lăm năm qua về cơ bản chúng tôi đã đình trệ và các nước khác đã tiến gần, thậm chí vượt qua. Các hệ thống chính trị của chúng tôi không có khả năng xử lí, du nhập và thực hiện các tư tưởng [cải tổ bán lẻ]. Chúng tôi vẫn còn bàn cãi về tiền sử. Những thứ được coi là hiển nhiên ở mọi nơi vẫn bị đưa ra thảo luận ở đây, như thể chúng tôi vẫn sống ở các năm 1960. Cho đến bây giờ bạn không thể nói một cách thẳng thắn là có một nền kinh tế thị trường ở Mĩ Latin." Trung Quốc tiến lên mỗi tháng, Zedillo nói, "còn chúng tôi mất hàng năm trời để quyết định các cải cách sơ đẳng mà nhu cầu là cực kì khẩn thiết đối với mỗi người. Chúng tôi không có sức cạnh tranh vì chúng tôi không có cơ sở hạ tầng; bạn cần người dân đóng thuế. Kể từ khi kí kết NAFTA đến giờ có bao nhiêu đường cao tốc mới được xây dựng để nối Mexico với Mĩ? [Hầu như không có cái nào]. Nhiều người được hưởng tiền chi tiêu của chính phủ lại không đóng thuế. Cách duy nhất mà chính phủ có được là bắt người dân đóng thuế cao hơn, [nhưng] khi đó chủ nghĩa dân túy sẽ phát triển và giết chết nó."

Gần đây một tờ báo Mexico đăng một câu chuyện về hãng giày Converse làm giày tennis ở Trung Quốc, sử dụng keo dán Mexico. "Toàn bộ bài báo là về chuyện tại sao chúng ta lại cung cấp keo dán cho họ," Zedillo nói, "khi mà thái độ đúng đắn nhẽ ra phải là chúng ta có thể bán bao nhiêu keo dán nữa cho họ? Chúng tôi vẫn còn phải phá bỏ một số rào cản ý thức."

Không phải là Mexico đã thất bại về hiện đại hóa các ngành xuất khẩu của mình. Nó đã để mất sân vào tay Trung Quốc chủ yếu vì Trung Quốc đã thay đổi còn nhanh hơn và ở phạm vi rộng hơn, đặc biệt là trong việc đào tạo nhân công lành nghề. Một nhà tư vấn kinh doanh, Daniel H. Rosen, chỉ ra trong một tiểu luận đăng trên tờ The International Economy (mùa xuân năm 2003), cả Mexico và Trung Quốc đều có thị phần tăng lên trong tổng xuất khẩu toàn thế giới về nhiều lĩnh vực giống nhau vào các năm bùng nổ kinh tế 1990 – từ phụ tùng ôtô, điện tử cho đến đồ chơi và sản phẩm thể thao – nhưng thị phần của Trung Quốc tăng nhanh hơn. Điều này không chỉ vì cái Trung Quốc làm là đúng mà vì cái Mexico làm là sai, điều không hẳn là làm xói mòn khả năng cạnh tranh của nó với các cải cách vi mô. Điều mà Mexico đã thành công là tạo ra được các hòn đảo cạnh tranh tốt, chẳng hạn như Monterrey, nơi thực hiện rất đúng cách và có được lợi thế ở ngay sát Mĩ, nhưng chính phủ Mexico chưa bao giờ có một chiến lược nhằm hoà các đảo đó vào phần còn lại của đất nước. Điều này giúp giải thích vì sao từ 1996 đến 2002, thứ hạng của Mexico trong Báo cáo về sức cạnh tranh toàn cầu đã rớt trong khi thứ hạng của Trung Quốc lại tăng lên. Và điều đó không chỉ vì nhân công rẻ, Rosen nói. Đó là vì Trung Quốc có lợi thế trong giáo dục, tư nhân hóa, cơ sở hạ tầng, quản lí chất lượng, quản lí ở cấp trung, và đưa công nghệ mới vào. "Vì thế Trung Quốc sẽ ăn bữa trưa của Mexico," Rosen kết luận, "nhưng điều đó do sự bất lực của Mexico để lợi dụng các thành công và tiến hành đổi mới ở diện rộng hơn là việc Trung Quốc có nhân công giá rẻ." Nói cách khác, đó là cải tổ bán lẻ, ngu đần. Theo báo cáo Doing Business in 2005, trung bình mất năm mươi tám ngày để mở một công ty ở Mexico, so với tám ngày ở Singapore và chín ngày ở Thổ Nhĩ Kì. Mất bảy mươi tư ngày để đăng kí một tài sản ở Mexico, nhưng chỉ mất mười hai ngày ở Mĩ. Thuế thu nhập doanh nghiệp ở Mexico là 34%, gấp đôi mức ở Trung Quốc.

Báo cáo "Ngoài lao động rẻ" của McKinsey Quarterly cho biết kể từ năm 2000, khi Trung Quốc gia nhập WTO và bắt đầu có lợi thế trong quá trình phẳng hóa thế giới, Mexico mất 270.000 nhân công trong các dây chuyền sản xuất, và hàng trăm nhà máy phải đóng cửa. Nhưng lời khuyên chính mà báo cáo đưa ra cho Mexico và các nước có thu nhập hạng trung bình, bị Trung Quốc chen lấn, lại là: "Thay vì cố tạo ra các việc làm bị mất vì Trung Quốc, các nước đó nên nhớ đến một thực tế của đời sống kinh tế: không nơi nào có thể mãi

mãi là nhà sản xuất giá rẻ của thế giới – ngay cả Trung Quốc cũng sẽ mất danh hiệu này một ngày nào đó. Thay cho cố bảo vệ các việc làm dây chuyền lương thấp, Mexico và các nước có thu nhập trung bình nên chú trọng tạo ra các việc làm có giá trị gia tăng cao hơn. Chỉ khi các công ty có năng xuất cao với các hoạt động có giá trị gia tăng cao thay thế các công ty năng suất kém hơn thì các nước có thu nhập trung bình mới có thể tiếp tục được lộ trình phát triển của mình."

Nói ngắn gọn, cách duy nhất cho Mexico phồn vinh là một chiến lược cải tổ bán lẻ có khả năng đánh bại Trung Quốc ở trên đỉnh, chứ không phải ở đáy, bởi vì Trung Quốc không chú trọng đánh bại Mexico bằng đánh bại Mĩ. Nhưng chiến thắng trong kiểu chạy đua đến đỉnh cao đó cần đến tiêu điểm và ý chí vô hình.

Bạn không thể duy trì các tiêu chuẩn sống tăng lên trong một thế giới đang phẳng khi bạn đương đầu với các đối thủ cạnh tranh không chỉ có các nền tảng đúng đắn mà còn có những điều vô hình tốt nữa. Trung Quốc không chỉ muốn giàu. Trung Quốc còn muốn hùng mạnh. Trung Quốc không chỉ muốn học cách làm ra các ôtô GM. Trung Quốc muốn trở thành GM và đánh bật GM khỏi thị trường. Bất kì ai nghi ngờ điều đó phải dành thời gian với các thanh niên Trung Quốc.

Luis Rubio, chủ tịch Trung tâm Nghiên cứu Phát triển của Mexico, nói, "bạn càng tự tin thì các huyền thoại và mặc cảm của bạn càng giảm xuống. Một trong những điều lớn lao của Mexico trong các năm đầu thập kỉ 1990 là người Mexico thấy mình có thể làm được, thực hiện được điều đó." Tuy vậy, rất nhiều sự tự tin đó đã bị mất đi trong các năm gần đây, vì chính phủ đã ngừng không cải cách nữa. "Thiếu tự tin sẽ đưa một đất nước đến chỗ ngồi nhấm nháp quá khứ của mình," Rubio nói thêm. "Thiếu tự tin [ở Mexico] có nghĩa là mọi người ở nước này đều nghĩ Mĩ sẽ biến Mexico thành những người lao công." Đó là vì sao NAFTA quan trọng đến vậy cho sự tự tin của Mexico. "Điều NAFTAlàm là khiến Mexico nghĩ về phía trước và hướng ra thay cho nghĩ hướng vào và lùi. [Nhưng] NAFTA được [các nhà kiến tạo ra nó] coi là một kết quả hơn là một sự bắt đầu. Nó được coi là kết thúc của một tiến trình cải cách chính trị và kinh tế. "Thật không may," ông nói thêm, "Mexico không có một chiến lược để tiến lên phía trước."

Từ lâu Will Rogers từng nói: "Ngay cả khi bạn ở trên con đường đúng đắn, bạn sẽ bị vượt qua nếu bạn chỉ ngồi ở đó." Thế giới càng phẳng thì điều đó càng xảy ra nhanh hơn. Mexico từng đi đúng đường ở giai đoạn cải tổ bán buôn, nhưng sau đó, vì nhiều lí do hữu hình và vô hình, nó đã chỉ ngồi đó và quá trình cải tổ bán lẻ bị ngừng. Mexico càng ngồi đó lâu thì nó càng bị vượt qua nhiều hơn. Và Mexico không phải là nước duy nhất.

Các công ty và thế giới phẳng

Mười: Các công ty đối phó ra sao

Từ lộn xộn, hãy tìm ra tính đơn giản.

Từ âm thanh nghịch tai, hãy tìm ra hòa âm.

Ở giữa khó khăn có cơ hội.

-Albert Einstein Khi tiến hành các cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này, tôi thường nghe được từ nhiều lãnh đạo công ty khác nhau cùng một cụm từ. Thật lạ; tất cả họ đều sử dụng cụm từ đó, cứ như họ đã nói chuyện trước với nhau vậy. Cụm từ đó là, "Chỉ trong vài năm vừa qua..." Mỗi lần gặp tôi các nhà khởi nghiệp và nhà đổi mới từ nhiều loại công ty lớn nhỏ khác nhau đều bảo tôi rằng "chỉ trong vài năm vừa qua" họ đã có khả năng làm những thứ trước đó họ không thể mơ là có thể làm, hoặc buộc phải làm những điều trước đó chưa bao giờ họ nghĩ là cần thiết.

Tôi tin chắc rằng các doanh nhân và CEO đó đều đang đáp lại ba sự hội tụ. Mỗi người đã hình dung ra một chiến lược cho công ty của mình để phát đạt hoặc chí ít tồn tại được trong môi trường mới này. Các công ty cũng cần các chiến lược để đối phó sự làm phẳng thế giới, hệt như các cá nhân. Thầy dạy kinh tế học của tôi, Paul Rome, rất thích câu châm ngôn, "Ai cũng muốn tăng trưởng kinh tế, nhưng không ai muốn thay đổi cả." Thật không may, bạn không thể có một cái nếu không có cái kia, đặc biệt là khi sân chơi chuyển dịch khủng khiếp kể từ năm 2000. Nếu bạn muốn phát triển và phồn vinh trong một thế giới phẳng, tốt hơn hết là bạn học cách thay đổi và tự làm cho bản thân mình thích ứng với điều đó.

Tôi không phải là một người viết về kinh doanh và đây không phải là một cuốn sách dạy cách làm-thế-nào-để-kinh-doanh-thành-công. Dầu vậy, điều mà tôi học được khi nghiên cứu để viết cuốn sách này là các công ty ngày nay đã phát triển tốt được là các công ty hiểu

ba sự hội tụ tốt nhất và đã phát triển được các chiến lược của riêng mình để có thể đối đầu với nó – trái với cố cưỡng lại nó.

Chương này là một nỗ lực nhằm nêu bật một vài quy tắc và chiến lược của họ:

Quy tắc #1: Khi thế giới trở nên phẳng – và bạn cảm thấy mình bị phẳng – hãy với lấy cái xẻng và đào sâu vào bên trong chính mình. Đừng cố xây tường ngăn.

Tôi học được bài học đáng giá này từ các bạn tốt nhất của tôi ở Minnesota, Jill và Ken Greer. Chuyến đi Ấn Độ gợi ý cho tôi rằng thế giới là phẳng, nhưng chỉ khi trở về nhà và nói chuyện với các bạn Minnesota tôi mới nhận ra nó phẳng đến thế nào. Khoảng hai mươi nhăm năm trước Jill và Ken (tôi đã nói về người em Bill của họ ở trên) lập công ty truyền thông đa phương tiện của mình, Greer & Associates, chuyên về phát triển các quảng cáo cho TV và làm ảnh thương mại cho các catalog bán lẻ. Họ đã lập ra một công ty thành công ở Minneapolis, với hơn bốn mươi nhân viên, gồm các nghệ sĩ đồ họa và thiết kế Web, studio riêng của họ, cùng số lượng nhỏ khách hàng ổn định ở địa phương và trên cả nước. Với tư cách là một hãng cỡ vừa, Greer luôn phải hối hả làm việc, nhưng trong nhiều năm Ken luôn tìm được cách để kiếm sống khá.

Đầu tháng Tư năm 2004, Ken và Jill đến Washington một kì nghỉ cuối tuần để mừng sinh nhật thứ năm mươi của vợ tôi. Tôi có thể nói là Ken nghĩ rất nhiều về công ty của mình. Một sáng chúng tôi đi dạo rất lâu ở vùng nông thôn Virginia. Tôi nói với anh về cuốn sách tôi đang viết, và anh nói với tôi về công việc kinh doanh của anh ra sao. Sau một lúc, chúng tôi nhận ra là cả hai đều đang nói về cùng vấn đề: Thế giới đã trở nên phẳng, và nó đã diễn ra quá nhanh, và ảnh hưởng sâu sắc đến công việc kinh doanh của anh, đến mức anh vẫn còn vật lộn với việc làm thế nào để điều chỉnh cho đúng. Anh thấy rõ ràng là mình đang phải tiến hành cạnh tranh và chịu áp lực theo cách thức anh chưa từng gặp phải trước đây.

"Những người hành nghề tự do," Greer nói, khi đề cập các nhà thầu như thể họ là một đàn châu chấu bất thần sà vào công việc của anh, ngốn ngấu tất cả những gì chúng thấy. "Bây giờ chúng tôi phải cạnh tranh với những người hành nghề tự do! Trước đây chưa bao giờ chúng tôi cạnh tranh với những người hành nghề tự do. Trước đây chúng tôi thường

cạnh tranh với các hãng có quy mô và năng lực tương đương. Chúng tôi thường làm các thứ giống nhau bằng những cách hơi khác nhau, và mỗi hãng đã có khả năng tìm được một đặc chiêu để kiếm sống." Ngày nay tình hình khác hẳn, anh nói. "Cạnh tranh với chúng tôi không chỉ còn là các hãng mà chúng tôi vẫn quen cạnh tranh. Giờ đây chúng tôi phải đối phó với các hãng khổng lồ, có khả năng nhận các loại việc làm nhỏ, trung bình, và lớn, và cả với những người hành nghề một mình làm việc từ nhà, những người [nhờ sử dụng công nghệ và phần mềm hiện có] về lí thuyết có thể làm cùng việc mà một người ngồi ở văn phòng chúng tôi có thể làm. Đâu là khác biệt về kết quả, từ quan điểm khách hàng của chúng tôi, giữa công ty khổng lồ thuê một nhà thiết kế trẻ con và bắt cậu ta ngồi trước màn hình máy tính, và công ty chúng tôi thuê một nhà thiết kế trẻ con và bắt cậu ta ngồi trước màn hình máy tính, và một nhà thiết kế trẻ con với một chiếc máy tính và làm việc ở tầng hầm của mình?... Công nghệ và phần mềm trao quyền đến mức làm cho tất cả chúng tôi giống hệt nhau. Tháng vừa qua chúng tôi mất ba công việc cho những người hành nghề tự do, đã từng làm cho các công ty tốt và có kinh nghiệm, và vừa ra khởi nghiệp riêng. Tất cả khách hàng của chúng tôi đều nói cùng thứ với chúng tôi: 'Hãng ông thật đủ tư cách. John cũng rất đủ tư cách. John lại rẻ hơn.' Chúng tôi thường cảm thấy khó chịu khi thua một hãng khác, còn giờ đây chúng tôi lại thua một người khác!"

Tại sao thay đổi này lại diễn ra nhanh như vậy? Tôi hỏi. Một mảng kinh doanh lớn của họ là nhiếp ảnh – chụp cả sản phẩm và mẫu cho catalog, Greer giải thích. Suốt hai mươi lăm năm, cách kinh doanh là Greer & Associates nhận đặt hàng. Khách hàng nói với Greer chính xác kiểu ảnh mà nó muốn và "tin" nhóm của Greer làm ra ảnh tốt. Giống mọi nhiếp ảnh gia thương mại, Greer sử dụng một máy ảnh Polaroid để chụp một tấm ảnh mẫu hay sản phẩm, để xem liệu cảm giác sáng tạo của mình có đúng hay không, rồi sau đó chụp bằng phim thật. Một khi ảnh chụp xong, Greer gửi phim đến một phòng rửa ảnh để tráng và tách màu. Nếu ảnh cần sửa, nó sẽ được gửi cho một phòng ảnh khác chuyên về sửa ảnh.

"Hai mươi năm trước, chúng tôi đã quyết định không xử lí phim chúng tôi chụp," Greer giải thích. "Chúng tôi có thể giao phần kĩ thuật cho các chuyên gia khác có công nghệ, đào tạo và chuyên môn chính xác – và muốn kiếm tiền theo cách đó. Chúng tôi muốn kiếm tiền

bằng chụp ảnh. Khi ấy đó là một kế hoạch tốt, và hiện nay có thể là một kế hoạch tốt, nhưng không còn có thể nữa rồi."

Tại sao? Thế giới đã trở nên phẳng, và qui trình analog đã trở thành số, ảo, di động, và cá nhân. Trong ba năm vừa qua, máy ảnh số dành cho nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp đã đạt đến một trình độ kĩ thuật hoàn toàn mới khiến cho chúng trở nên ngang bằng, nếu không nói là cao hơn, máy ảnh chụp phim truyền thống.

"Vì thế chúng tôi đã thử nhiều loại máy ảnh khác nhau và chọn loại máy tiên tiến hiện hành giống nhất với máy ảnh phim [analog] của chúng tôi," Greer nói. "Nó có tên là Canon D1, và giống hoàn toàn với máy ảnh chụp phim của chúng tôi, trừ bên trong có một máy tính đi kèm với một màn hình nhỏ ở đằng sau cho phép nhìn thấy bức ảnh mà chúng tôi đang chụp. Nhưng nó dùng cùng ống kính, bạn cũng lắp mọi thứ vào giống hệt như thế, cũng chỉnh tốc độ và độ mở ống kính, có cùng công thái học. Đó là chiếc máy ảnh số chuyên nghiệp đầu tiên hoạt động giống hệt một chiếc máy ảnh chụp phim. Đó là một thời điểm quyết định.

"Sau khi có được chiếc máy ảnh số này, thoạt tiên nó là sự gải phóng đến khó tin," Greer nói. "Toàn bộ sự rung cảm và kích thích của nhiếp ảnh vẫn còn đó – ngoại trừ phim thì miễn phí. Bởi vì đó là máy ảnh số, bạn không cần mua phim và chúng tôi không còn phải đến phòng rửa ảnh để phóng và đợi đến khi xong. Nếu chúng tôi ở hiện trường và chụp cái gì đó, chúng tôi có thể biết ngay mình chụp có tốt không. Đó là sự ban thưởng lập tức. Chúng tôi coi nó như một máy 'Polaroid điện tử.' Chúng tôi đã quen thuê một chuyên gia chỉ đạo nghệ thuật, người trông coi mọi thứ để đảm bảo chúng tôi chụp đúng được hình ảnh mình thử tạo ra, nhưng chúng tôi không bao giờ có thể thực sự biết cho đến khi nó được rửa. Mọi người đều phải dựa vào lòng tin. Khách hàng trả chúng tôi phí chuyên gia bởi vì họ cảm thấy cần một chuyên gia không chỉ có thể bấm một cái nút, mà biết được chính xác phải chỉnh và bắt đúng hình ảnh ra sao. Và họ từng tin vào chúng tôi để làm việc đó." Khoảng một năm nay có cảm giác này về trao quyền, tự do, sáng tạo, và kiểm soát. Nhưng rồi Ken và nhóm của anh phát hiện ra là công nghệ mang tính giải phóng mới này cũng có thể nô lệ hóa họ. "Chúng tôi phát hiện là giờ đây chúng tôi không chỉ có trách nhiệm chụp

bức ảnh và xác định cách thể hiện nghệ thuật mong muốn, mà phải dính líu đến công nghệ ảnh. Chúng tôi phải trở thành phòng rửa ảnh. Một sáng chúng tôi thức dậy và nói, 'Chúng ta là một phòng rửa ảnh.'"

Sao lại thế? Vì máy ảnh số cho Greer khả năng tải các hình ảnh số đó vào một PC hay một laptop, với một phần mềm và phần cứng nhỏ kì diệu, thực hiện mọi loại chức năng mới. "Vậy là ngoài việc phải trở thành nhiếp ảnh gia, chúng tôi phải trở thành một phòng rửa ảnh và tách màu," Greer nói. Một khi công nghệ cho phép làm điều đó, khách hàng của Greer đòi hỏi nó. Vì Greer có thể kiểm soát hình ảnh xa hơn trong chuỗi cung, họ nói anh nên kiểm soát, anh phải kiểm soát nó. Và rồi họ cũng nói vì giờ đây tất cả đã là số rồi, và tất cả nằm dưới sự kiểm soát của anh rồi, anh nên ghép thêm nó vào các dịch vụ mà hãng của anh cung cấp, với tư cách các nhà sáng tạo hình ảnh. "Khách hàng nói, 'Chúng tôi sẽ không trả anh thêm tiền cho cái đó'," Greer nói. "Chúng tôi quen nhờ một dịch vụ bên ngoài sửa lại ảnh – bỏ mắt đỏ hay các vết ố – nhưng bây giờ chúng tôi phải tự mình tút lại ảnh. Họ trông đợi chúng tôi bỏ [mắt đỏ], bằng công nghệ số, ngay cả trước khi họ nhìn thấy nó. Trong vòng hai mươi năm chúng tôi chỉ làm việc với nghệ thuật nhiếp ảnh – màu sắc, hình ảnh, bố cục và làm cho người ngồi trước máy ảnh cảm thấy thoải mái. Chúng tôi giỏi công việc này. Giờ đây chúng tôi phải học cách giỏi cả về các việc khác nữa. Không phải vì chúng tôi quyết định vậy, mà là thị trường cạnh tranh và công nghệ buộc chúng tôi phải làm thế."

Greer nói là mọi mặt của công ty anh đã trải qua một sự phẳng hóa tương tự. Sản xuất phim giờ đã được số hoá, nên thị trường và công nghệ buộc họ phải trở thành người biên tập ảnh, studio ảnh, sản xuất âm thanh, và mọi thứ khác nữa, kể các nhà sản xuất đĩa DVD của riêng mình. Mỗi chức năng đó trước đây được giao cho một công ty riêng biệt. Toàn bộ chuỗi cung trở nên phẳng và co vào một cái hộp nằm trên mặt bàn của ai đó. Điều giống hệt cũng xảy đến với mảng đồ hoạ của công việc của họ: Greer & Associates trở thành người sắp chữ, trang trí, thậm chí có khi còn phải in, vì họ có máy in màu. "Mọi thứ được coi là dễ hơn," anh nói. "Giờ đây tôi cảm thấy như là mình đang đi đến quán McDonald's, nhưng thay vì ăn đồ ăn nhanh, tôi lại được yêu cầu tự kê bàn và rửa bát nữa."

Anh nói tiếp: “Như thể là các nhà sản xuất công nghệ cấu kết với khách hàng của chúng tôi và nghĩ ra đủ thứ công việc oái oăm bắt chúng tôi phải làm. Nếu chúng tôi kiên quyết nói bạn phải trả tiền cho mỗi dịch vụ đó, sẽ có ai đó đứng ngay sau chúng tôi nói, ‘Tôi sẽ làm tất cả việc đó.’ Vì vậy dịch vụ đòi hỏi thì tăng đáng kể còn phí bạn có thể đòi thì vẫn nguyên hoặc giảm sút.” Nó được gọi là hàng hóa hóa [commoditization], và theo sau ba sự hội tụ, nó đang diễn ra ngày càng nhanh hơn khắp mọi ngành. Khi ngày càng nhiều quá trình analog trở thành số, ảo , di động, và cá nhân, càng nhiều việc và chức năng được chuẩn hóa, số hóa, và khiến cho cả dễ thao tác lẫn sẵn có cho nhiều người chơi hơn.

Khi mọi thứ như nhau và cung dồi dào, Greer nói, khách hàng có quá nhiều lựa chọn và không có cơ sở nào để đưa ra chọn lựa đúng. Và khi điều đó xảy ra, bạn trở thành một thứ hàng. Bạn là vanilla.

Thật may, Greer đáp lại được quá trình hàng hóa hóa bằng chọn chiến lược tồn tại duy nhất có thể hoạt động: một cái xẻng, không phải một bức tường. Anh và các liên danh đào sâu vào bên trong bản thân mình để tìm ra năng lực cốt lõi thực sự của công ty, và đấy trở thành nguồn năng lực chính thúc đẩy việc kinh doanh của họ lên trong thế giới phẳng. “Cái bây giờ chúng tôi bán,” Greer nói, “là sự thấu hiểu chiến lược, bản năng sáng tạo, và khiếu nghệ thuật. Chúng tôi bán các giải pháp đầy cảm hứng và sáng tạo, chúng tôi bán cá tính. Năng lực cốt lõi và tiêu điểm bây giờ là tất cả những gì không thể được số hóa. Tôi biết khách hàng ngày nay và khách hàng trong tương lai của chúng tôi sẽ chỉ đến với chúng tôi và gắn kết với chúng tôi vì những cái đó… Vì thế chúng tôi đã thuê nhiều người suy nghĩ và outsource nhiều phần công nghệ hơn.”

Ngày trước, Greer nói, nhiều công ty “nấp đằng sau công nghệ. Bạn có thể rất giỏi, nhưng bạn không cần phải là người giỏi nhất thế giới, vì bạn không bao giờ nghĩ mình phải cạnh tranh với thế giới. Đã có một chân trời ở đó và không ai có thể nhìn quá đường chân trời ấy. Nhưng chỉ trong vòng vài năm chúng ta đã đi từ chỗ cạnh tranh với các hãng ở cùng phố sang cạnh tranh với các hãng khắp địa cầu. Ba năm trước không thể hình dung được rằng Greer & Associates có thể bị mất một hợp đồng về tay một công ty ở Anh, còn giờ đây thì đúng thế. Ngày nay ai cũng có thể thấy điều bất kì người nào khác đang làm, và ai cũng

có cùng các công cụ, cho nên bạn phải là chính người giỏi nhất, người suy nghĩ sáng tạo nhất."

Vanilla không còn là thứ được bày lên bàn nữa. "Bạn phải chào một cái gì đó hoàn toàn khác thường," Greer nói. "Bạn cần có khả năng làm được Chocolate Chip Cookie Dough, hoặc Cherry (Jerry) Garcia, hoặc Chunky Monkey" – ba trong số các nhãn lạ lùng của hãng kem Ben & Jerry các thứ rất không vanilla. "Trước đây vấn đề là bạn có khả năng làm gì," Greer nói. "Khách hàng có thể nói, 'Ông làm được cái này không? Ông làm được cái kia không?' Bây giờ vấn đề chủ yếu nằm ở khiếu sáng tạo và cá tính mà bạn có thể mang lại [cho đơn đặt hàng]… tất cả là về trí tưởng tượng."

Quy tắc #2: Và bé sẽ hành động lớn… Một cách mà các công ty bé có thể phát đạt trong thế giới phẳng là học cách hành động thực sự lớn. Và chìa khóa cho việc là bé mà hành động lớn là nhanh chóng chiếm lĩnh lợi thế của mọi công cụ cộng tác mới để vươn xa hơn, rộng hơn, và sâu hơn.

Tôi nghĩ không có cách nào tốt để minh họa quy tắc này hơn là kể về một người bạn khác, Fadi Ghandour, đồng sáng lập và CEO của Aramex, công ty nội địa trưởng thành đầu tiên làm dịch vụ giao bưu kiện ở thế giới Arập, và là công ty Arập đầu tiên và duy nhất được niêm yết trên Nasdaq. Xuất xứ từ Libanon, gia định Ghandour chuyển sang Jordan vào các năm 1960, nơi cha anh, Ali, lập hãng Royal Jordanian Airlines. Như thế Ghandour luôn có máu kinh doanh hàng không trong gen mình. Không lâu sau khi tốt nghiệp Đại học George Washington ở Washington D.C., Ghandour về nước và thấy việc kinh doanh độc chiêu mà anh nghĩ mình có thể phát triển: Anh và một người bạn gọi được một số vốn và năm 1982 họ mở một dạng mini Federal Express cho vùng Trung Đông để chuyển bưu kiện. Cùng thời gian đó, chỉ có một hãng giao nhận bưu kiện hoạt động ở thế giới Arập: DHL, nay thuộc sở hữu của bưu điện Đức. Ý tưởng của Ghandour là tiếp cận các hãng Mĩ, như Federal Express và Airborne Express, khi đó chưa có mặt ở Trung Đông và đề nghị làm chi nhánh địa phương cho họ, vì nghĩ rằng một công ty Arập biết rõ vùng đất hơn và có thể biết trước để tránh những khúc mắc như vụ người Israel xâm chiếm Lebanon, chiến tranh Iran-Iraq, và vụ Mĩ xâm chiếm Iraq.

“Chúng tôi nói với họ, ‘Này, chúng tôi không cạnh tranh với các ông ở thị trường nhà của các ông, nhưng chúng tôi hiểu thị trường Trung Đông, nên tại sao không đưa bưu kiện của các ông cho chúng tôi để giao ở đây?” Ghandour nói. “Chúng tôi sẽ là nhánh giao nhận Trung Đông cho các ông. Tại sao lại để tuột vào tay đối thủ cạnh tranh toàn cầu của các ông, như DHL?” Airborne Express chấp nhận, và Ghandour sử dụng điều đó để xây dựng hãng của mình, rồi sau đó mua lại hoặc liên doanh với các hãng giao nhận nhỏ, từ Ai Cập, Thổ Nhĩ Kì đến Arập Saudi và sau đó là mọi ngả đường đến Ấn Độ, Pakistan và Iran – tạo ra mạng lưới khu vực của riêng mình. Airborne không có số tiền mà Federal Express từng đầu tư để tiến hành các hoạt động của mình ở mọi vùng trên thế giới, nên nó tạo ra một liên minh, kéo khoảng bốn mươi công ty giao nhận khu vực, như Aramex, vào một mạng lưới ảo toàn cầu. Cái các đối tác của Airborne có được, là cái gì đó mà không ai trong số họ có thể đủ sức xây dựng khi đó – một sự hiện diện địa lí toàn cầu và một hệ thống theo dõi và lần vết bưu kiện được tin học hóa để cạnh tranh với FedEx hoặc DHL.

Airborne “để hệ thống theo dõi và lần vết bưu kiện trực tuyến của mình sẵn có cho tất cả các đối tác của mình, nên đã có một ngôn ngữ thống nhất và một bộ tiêu chuẩn chất lượng cho mọi thành viên trong liên minh Airborne giao nhận, theo dõi và lần vết bưu kiện ra sao,” Ghandour giải thích. Với công ty đặt trụ sở ở Amman, Jordan, Ghandour nối vào hệ thống của Airborne bằng thuê một đường truyền dữ liệu nối từ Amman đến máy chủ lớn của Airborne ở đại bản doanh tại Seattle. Từ đầu cuối xa ở Trung Đông, Aramex sử dụng dịch vụ hậu trường Airborne để theo dõi và lần vết bưu kiện. Aramex, thực ra, là hãng chấp nhận sớm nhất hệ thống Airborne. Khi các nhân viên Jordan của Ghandour đã thạo hệ thống đó, Airborne thuê họ đi khắp thế giới để lắp đặt hệ thống và huấn luyện các đối tác liên minh khác. Vì vậy những người Jordan này, tất cả đều nói được tiếng Anh, đi đến các nơi như Thụy Điển và Viễn Đông để dạy các phương pháp theo dõi và lần vết của Airborne. Cuối cùng,Airborne đã mua 9%Aramex để thắt chặt mối quan hệ.

Sự dàn xếp hoạt động tốt cho mọi người, và Aramex có thể thống trị thị trường giao nhận bưu kiện ở thế giớiArập, tốt đến mức năm 1997, Ghandour quyết định niêm yết công ty của anh ở Broadway, được biết đến như [sở chứng khoán] Nasdaq. Aramex tiếp tục tăng

thành công ty gần 200 triệu đôla một năm, với ba nghìn hai trăm nhân công – mà không có bất cứ hợp đồng lớn nào của chính phủ. Việc kinh doanh của nó dựa vào và với khu vực tư nhân, điều rất hiếm thấy ở thế giới Arập. Vì cơn sốt dot-com, làm lệch mối quan tâm khỏi các công ty kiểu bằng gạch và vữa như Aramex, và rồi sự phá sản dot-com đã đo ván Nasdaq, cổ phiếu của Aramex đã chưa bao giờ thực sự cất cánh được. Nghĩ rằng thị trường đã không đánh giá đúng giá trị của nó, Ghandour, cùng với một hãng đầu tư tư nhân ở Dubai, đã mua lại công ty từ các cổ đông vào đầu năm 2002.

Ghandour không biết là nước đi này trùng với quá trình làm phẳng thế giới. Anh chợt nhận ra là mình không chỉ có thể làm được các việc mới, mà còn phải làm các việc mới mà trước đây anh chưa bao giờ nghĩ đến. Lần đầu tiên anh cảm thấy thế giới trở nên phẳng vào năm 2003, khi Airborne bị DHL mua. Airborne thông báo là từ tháng Giêng năm 2004 hệ thống theo dõi và lần vết của nó sẽ không còn dành cho các đối tác liên minh trước đây nữa. Hẹn gặp lại. Chúc may mắn trên hệ thống riêng của bạn.

Trong khi sự làm phẳng thế giới đã cho phép Airborne, gã to lớn, trở nên phẳng hơn, nó cho phép Ghandour, gã bé con, tiến lên và thay thế nó. “Vào phút Airborne thông báo mình đã bị mua và giải tán liên minh,” Ghandour nói, “tôi mời tất cả các đối tác chính của nhóm đến London để họp, và điều đầu tiên chúng tôi làm là thành lập một liên minh mới.” Nhưng Ghandour cũng có một đề xuất: “Tôi bảo họ rằng Aramex đã phát triển phần mềm ở Jordan để thay thế hệ thống theo dõi và lần vết của Airborne, và tôi hứa với mọi người ở đó rằng hệ thống của chúng tôi sẽ xong và hoạt động được trước khiAirborne tắt hệ thống của họ.”

Ghandour thực tế đã bảo họ rằng con chuột có thể thay thế con voi. công ty tương đối nhỏ của anh không chỉ cung cấp cùng hỗ trợ hậu trường từ Amman mà Airborne đã cung cấp với máy chủ lớn của nó từ Seattle, mà còn có thể tìm được các đối tác toàn cầu khác để lấp vào chỗ trống trong liên minh do sự ra đi của Airborne để lại. Để làm việc này, anh đã bảo các đối tác tương lai của mình, anh có thể thuê các chuyên gia Jordan quản lí tất cả nhu cầu hậu trường [back-office] của liên minh với phần nhỏ chi phí mà họ phải trả cho các công ty châu Âu và Mĩ để làm việc đó. “Tôi không phải là công ty lớn nhất trong nhóm,”

Ghandour nói, giờ đây anh ở độ tuổi trung tuần bốn mươi và vẫn đầy nhiệt huyết, "nhưng tôi nắm quyền lãnh đạo. Các đối tác Đức của tôi là một công ty 1,2 tỉ đôla, nhưng họ không phản ứng được nhanh vậy."

Làm sao anh có thể đi nhanh thế? Nhờ ba sự hội tụ.

Đầu tiên, một thế hệ trẻ kĩ sư phần mềm và công nghiệp Jordan vừa đến tuổi và bước vào sân chơi phẳng. Họ thấy tất cả các công cụ cộng tác mà họ cần để hành động lớn đã sẵn có cho họ như cho các nhân viên Airborne ở Seattle. Vấn đề chỉ là có năng lực và trí tưởng tượng để chọn các công cụ này và khéo đưa chúng vào dùng.

"Mấu chốt với chúng tôi," Ghandour nói, "là tiếp thu công nghệ và ngay lập tức thay thế công nghệ Airborne, vì nếu không trực tuyến, theo dõi và lần vết thực thời, bạn không thể cạnh tranh với các gã lớn. Với các kĩ sư phần mềm của mình, chúng tôi đã tạo ra một hệ thống theo dõi, lần vết và quản lí giao hàng dựa trên Web."

Quản lí hậu trường cho tất cả các đối tác liên minh qua Internet thực ra hiệu quả hơn rất nhiều việc cắm mọi người vào máy lớn của Airborne ở tận Seattle, máy rất tập trung và khó thích nghi với cấu trúc Web mới. Với Web, Ghandour nói, mỗi nhân viên ở mọi công ty liên minh có thể truy cập vào hệ thống theo dõi và lần vết của Aramex qua các đầu cuối PC thông minh hoặc các thiết bị cầm tay, dùng Internet và mạng không dây. Vài tháng sau khi đưa ra đề xuất ở London, Ghandour đưa tất cả các đối tác tiềm năng đến Amman để giới thiệu hệ thống mà Aramex đang phát triển và gặp một số chuyên gia phần mềm và kĩ sư công nghiệp Jordan của anh. (Một phần lập trình được thực hiện tại Aramex và một phần được thuê ngoài làm. Outsourcing có nghĩa là Aramex cũng có thể khai thác các bộ óc giỏi nhất.) Các đối tác thích điều đó, và như thế Liên minh Phân phối Toàn cầu ra đời – với Aramex cung cấp dịch vụ hậu trường từ Amman, nơi Lawrence [của phim Lawrence of Arabia] đã từng lang thang, thay thế cho Airborne, hãng nằm ngay cạnh đường cao tốc, gần kề Microsoft và Bill Gates.

Một lí do nữa khiến Ghandour có thể thay thế Airborne nhanh đến vậy, anh giải thích, là anh không hề bị cột vào hệ thống "di sản" nào mà anh phải thích ứng. "Tôi có thể lên

thẳng Internet và dùng các công nghệ mới nhất," anh nói. "Web cho phép tôi hành động lớn và tái tạo các công nghệ đồ sộ mà các gã lớn đã đầu tư hàng triệu đôla, và với phần nhỏ chi phí... Về mặt chi phí, đối với tôi như một gã bé, đó là lí tưởng... Tôi biết thế giới là phẳng. Với tư cách một CEO tất cả những cái tôi thuyết giảng cho nhân viên của chúng tôi là, chúng ta có thể cạnh tranh, chúng ta có thể có sản phẩm đặc sắc [niche], các quy tắc của trò chơi đang thay đổi, bạn không cần là một tay khổng lồ, bạn có thể tìm được một niche, và công nghệ sẽ cho phép chúng ta cạnh tranh với các gã lớn."

Khi tháng Giêng 2004 đến và Airborne bắt đầu tắt hệ thống của mình, Aramex đã chạy và sẵn sàng cho chuyển giao. Và vì Aramex có khả năng chạy hệ thống của mình dựa trên nền Internet, với phần mềm chủ yếu được các nhà lập trình Jordan giá rẻ thiết kế, việc lắp đặt hệ thống mới diễn ra theo kiểu ảo, Aramex không cần gửi kĩ sư của mình đi đào tạo cho bất cứ đối tác liên minh nào. Mỗi công ty đối tác có thể tự xây dựng cơ sở khách hàng của mình trên Internet qua hệ thống Aramex, tự mình theo dõi và lần vết, và trở thành thành viên của hệ thống chuyển hàng ảo toàn cầu mới.

"Như thế bây giờ chúng tôi quản lí hệ thống toàn cầu này, với bốn mươi đối tác liên minh, và phủ mọi vùng địa lí trên thế giới," Ghandour nói. "Chúng tôi tiết kiệm được rất nhiều tiền... Với hệ thống dựa trên Web tất cả cái bạn cần là một trình duyệt web và một mật khẩu để vào được mạng Aramex, và đột nhiên bạn ở bên trong một hệ thống quản lí giao hàng toàn cầu." Aramex đào tạo nhiều nhân viên cho các công ty liên minh khác cách sử dụng hệ thống của nó bằng cách sử dụng nhiều kênh trực tuyến khác nhau, gồm cả thoại trên Internet (VoIP), chat trực tuyến, và các công cụ đào tạo ảo khác sẵn có trong mạng nội bộ của Aramex – khiến cho việc đào tạo trở nên rẻ đến khó tin.

Giống UPS, Aramex nhanh chóng chuyển sang insourcing. Các ngân hàng Arập và nước ngoài ở Trung Đông thuê Aramex giao thẻ tín dụng của họ; các công ty điện thoại di động sử dụng nhân viên giao hàng của Aramex để nhân danh họ thu tiền điện thoại, nhân viên giao hàng chỉ quét thẻ tín dụng của khách hàng và in ra một hóa đơn. (Aramex có thể là một công ty công nghệ cao, nhưng nó không từ chối việc sử dụng lừa thồ đi qua các rào chắn quân sự

để giao các bưu kiện ở vùng Bờ Tây khi các cuộc đụng độ giữa Israel và Palestine đã đóng các đường đi.)

"Chúng tôi là một tổ chức rất phẳng," Ghandour giải thích. "Điều này không truyền thống, vì các thể chế khu vực tư nhân Arập có xu hướng rất giống các chính phủ – hết sức tôn ti và gia trưởng. Đó không phải là cách Aramex hoạt động. Không có nhiều hơn hai hay ba cấp ngăn cách tôi và mọi người trong công ty. Mỗi lao động tri thức ở tổ chức này đều có một chiếc máy tính với e-mail và truy cập Internet. Ngay từ máy tính của anh tôi có thể truy nhập mạng nội bộ của tôi và biết chính xác điều gì đang xảy ra trong tổ chức mà không cần những người phó của tôi phải báo cáo." Tóm lại, Fadi Ghandour đã tận dụng lợi thế của nhiều hình thức cộng tác mới – xâu chuỗi cung, outsourcing, insourcing, và tất cả các steroid – để làm hãng bé 200 triệu đôla mỗi năm của mình rất lớn. Hay, như anh diễn đạt với một nụ cười, "tôi đã là lớn ở địa phương, và bé ở tầm quốc tế - và tôi đã đảo ngược điều đó."

Quy tắc #3: Và lớn sẽ hành động bé... Một cách mà các công ty lớn có thể phát đạt ở thế giới phẳng là học cách làm thực sự bé bằng cho phép các khách hàng của mình hành động thật sự lớn.

Howard Schultz, người sáng lập và chủ tịch hãng Starbucks, nói rằng Starbucks ước tính có thể tạo ra mười chín nghìn biến thể cà phê dựa trên các thực đơn có ở mọi cửa hàng Starbucks. Nói cách khác, điều Starbucks làm là biến khách hàng của mình thành những người sáng chế đồ uống và cho phép họ tự thiết kế đồ uống của mình theo đúng sở thích. Starbucks chưa bao giờ nghĩ đến chuyện bán sữa đậu nành, Schultz nói với tôi, cho đến khi những người quản lí cửa hàng bắt đầu bị oanh tạc bởi các yêu cầu từ phía khách hàng, đến mức ban ngày họ phải chạy đến các cửa hàng trên phố để mua từng thùng sữa đậu nành. Starbucks học được điều đó từ khách hàng của mình, và ngày nay 8% đồ uống của Starbucks bán ra có sữa đậu nành ở trong. "Chúng tôi chưa từng nghĩ đến các loại pha chế khác với sữa đậu nành," Schultz nói, "nhưng khách hàng thì có." Starbucks chỉ hợp tác với họ. Các công ty lớn thông minh nhất hiểu rõ ràng rằng ba sự hội tụ cho phép họ hợp tác với khách hàng theo cách hoàn toàn mới – và, khi làm vậy, họ hành động thật sự bé. Cách thức

mà các công ty lớn hành động bé không phải là hướng đến cá nhân mỗi khách hàng và cố tìm cách phục vụ riêng khách hàng đó. Điều đó là không thể và tốn kém vô cùng. Họ làm được điều đó bằng cách biến việc kinh doanh của mình càng giống một buffet càng tốt. Các công ty này tạo ra một nền tảng cho phép từng khách hàng tự phục vụ theo cách của mình, theo nhịp độ riêng của mình, theo thời gian riêng của mình, theo ý thích riêng của mình. Họ đang thực sự biến khách hàng của mình thành nhân viên và đồng thời bắt họ phải trả tiền cho công ty vì thú vui đó!

Một trong các công ty lớn học được cách hành động bé theo cách đó là E☼Trade, ngân hàng trực tuyến và môi giới chứng khoán. Nó làm được thế, Mitchell H. Caplan, CEO của E☼Trade, cũng là một người bạn và hàng xóm, giải thích, nhờ nhận ra rằng ở sau mọi sự huyên náo xung quanh cơn sốt và phá sản dot-com, có cái gì đó quan trọng đang diễn ra. "Một số người nghĩ là Internet sẽ cách mạng hóa mọi thứ trên thế giới, không có giới hạn nào – nó sẽ chữa bệnh cảm lạnh thông thường," Caplan nói. Chắc hẳn, đó là sự cường điệu, đã dẫn tới các đánh giá và trông đợi điên rồ, thực tế đã tan tành. Nhưng cùng lúc, âm thầm hơn nhiều, Internet đã tạo ra "một nền tảng phân phối hoàn toàn mới để các công ty có thể với tới khách hàng của mình theo một cách hoàn toàn mới và cho phép khách hàng với tới công ty của bạn theo một cách hoàn toàn mới," Caplan nói. "Trong khi chúng tôi đang ngủ, mẹ tôi tìm cách dùng e-mail và kết nối với lũ trẻ. Mấy đứa con tôi nhắn tin tức thì cho tất cả bạn bè chúng. Mẹ tôi luận ra lên trực tuyến và kiểm tra các bảng cân đối E☼Trade của bà thế nào."

Các công ty chăm chú đã hiểu là họ đang chứng kiến sự ra đời của loại "khách hàng tự định hướng," bởi vì Internet và tất cả các công cụ khác của thế giới phẳng đã tạo ra một phương tiện cho mỗi khách hàng tự chỉnh chính xác giá cả, kinh nghiệm, và dịch vụ mà mình muốn. Các công ty lớn có khả năng thích nghi công nghệ và các quy trình kinh doanh của mình để trao quyền cho khách hàng tự định hướng này có thể hành động rất bé qua việc cho phép khách hàng của mình hành động thực sự lớn. Họ có thể làm cho khách hàng cảm thấy mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ đều được may đo riêng cho các nhu cầu và mong

muốn đặc biệt của mình, khi thực ra công ty đang tạo ra một buffet số để họ tự phục vụ mình.

Trong ngành dịch vụ tài chính, điều đó tạo nên một thay đổi sâu sắc về cách tiếp cận. Về lịch sử, các dịch vụ tài chính bị chi phối bởi các ngân hàng, hãng môi giới, và công ty bảo hiểm lớn, họ nói cho bạn, bạn nhận được gì, nhận được ra sao, bạn nhận được ở đâu và khi nào, và giá bạn phải trả cho dịch vụ đó. Khách hàng phản ứng với các công ty lớn này với các cảm xúc từ thờ ơ đến ghê tởm. Nhưng nếu không thích cách ngân hàng của tôi đối xử với tôi, tôi không thật sự có lựa chọn nào khác. Thế rồi thế giới trở nên phẳng và Internet tới. Khách hàng bắt đầu cảm thấy mình có thể kiểm soát được nhiều hơn, và họ càng thích nghi các thói quen mua hàng của họ với Internet, các công ty – từ bán sách đến dịch vụ tài chính – càng phải thích nghi và cho họ các công cụ để kiểm soát tốt hơn.

"Chắc chắn các cổ phần Internet nổ khi bong bóng vỡ," Caplan nói, giá cổ phiếu của công ty riêng của ông cũng sụt giá thê thảm trong cơn bão thị trường đó, "nhưng bên dưới, khách hàng bắt đầu được nếm mùi quyền lực, và khi mà họ đã được biết điều đó, mọi việc đã đổi khác, từ chỗ các công ty nắm quyền kiểm soát hành vi khách hàng đến chỗ khách hàng kiểm soát hành vi của công ty. Các quy tắc giao kết thay đổi, và nếu bạn không đáp ứng được, không cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, thì sẽ có người khác, và bạn sẽ chết." Những nơi một thời các công ty dịch vụ tài chính hành động lớn, giờ đây họ buộc phải hành động bé và cho phép khách hàng hành động lớn. "Các công ty thịnh vượng ngày nay," Caplan lập luận, "là các công ty hiểu được loại khách hàng tự định hướng." Với E☼Trade, điều đó có nghĩa là quan niệm công ty không phải như một tập hợp các dịch vụ tài chính riêng lẻ – một ngân hàng, một hãng môi giới, một công việc cho vay – mà như một kinh nghiệm tài chính tổng hợp có thể phục vụ các khách hàng tài chính tự định hướng nhất. "Khách hàng tự định hướng muốn mua tài chính một cửa," Caplan nói. "Khi họ tới chỗ chúng tôi họ muốn tất cả mọi thứ được tích hợp với nhau, với sự kiểm soát của họ. Dù vậy, chỉ mới gần đây, chúng tôi mới có công nghệ thật sự tích hợp được ba loại hình kinh doanh của mình – ngân hàng, cho vay và môi giới – và hoà hợp chúng với nhau theo cách không chỉ đưa ra giá, không chỉ dịch vụ, mà là toàn bộ kinh nghiệm họ muốn."

Nếu bạn tới E☼Trade ba hay bốn năm trước, bạn thấy tài khoản môi giới của bạn trên một trang màn hình và cho vay trên một trang khác. Giờ đây, Caplan nói, "Trên một trang bây giờ bạn có thể thấy chính xác thực thời tài khoản môi giới của mình đang ở đâu, kể cả sức mua của bạn, và bạn sẽ thấy tài khoản ngân hàng của bạn và các khoản trả được lên lịch cho các món vay của bạn – khoản treo là bao nhiêu, số dư khoản thế chấp nhà của bạn là bao nhiêu, và hạn mức tín dụng [của bạn] là bao nhiêu – và bạn có khả năng thoải mái chuyển dịch ba cái đó để tối đa hóa lợi ích của tiền của bạn."

Trong khi Fadi Ghandour đối phó với ba sự hội tụ bằng lấy một công ty bé và nghĩ ra một chiến lược để khiến nó hành động rất lớn, Mitchell Kaplan tồn tại bằng lấy một công ty lớn và khiến nó hành động rất bé sao cho khách hàng của ông có thể hành động rất lớn.

Quy tắc #4: Các công ty tốt nhất là những người cộng tác tốt nhất.Trong thế giới phẳng, công việc kinh doanh ngày càng được thực hiện nhiều hơn thông qua cộng tác bên trong và giữa các công ty, vì một lí do rất đơn giản: Các lớp tạo giá trị tiếp theo – bất luận về công nghệ, marketing, y sinh hay sản xuất – đang trở nên phức tạp đến mức không một hãng hay phòng đơn lẻ nào có khả năng làm chủ nó một mình.

"Điều chúng ta đang thấy trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau," Joel Cawley, lãnh đạo đơn vị lập kế hoạch chiến lược của IBM, nói, "là các lớp tiếp theo của đổi mới dính đến sự tương tác của nhiều chuyên ngành rất tiên tiến. Sự đổi mới công nghệ tiên tiến trong tất cả các lĩnh vực ngày càng được chuyên môn hóa cao." Trong hầu hết các trường hợp, quá trình chuyên môn hóa của công ty hay phòng của bạn sẽ chỉ có thể áp dụng cho một mảng rất nhỏ của bất kì ngành kinh doanh hoặc thách thức xã hội có ý nghĩa nào. "Do đó, để có bất kì đột phá có giá trị nào, bạn phải có khả năng phối hợp ngày càng nhiều hơn các chuyên môn ngày càng tế vi đó. Vì thế cộng tác là rất quan trọng," Cawley nói. Như thế bạn có thể thấy là một công ty dược phẩm đã sáng chế ra một ống lưới [stent] mới cho phép dẫn một loại thuốc hoàn toàn mới mà một công ty y sinh làm ra, khi đó đột phá thật sự – khi lợi nhuận được tạo ra cho cả hai – là ở sự cộng tác của họ để khiến các đột phá thuốc từ một hãng hợp với hệ thống dẫn thuốc đột phá từ hãng kia.

Hay lấy một ví dụ sống động hơn: trò chơi video. Những người làm trò chơi từ lâu phải đặt mua nhạc đặc biệt đi cùng các trò chơi. Họ cuối cùng phát hiện ra là khi kết hợp nhạc đúng với trò chơi đúng họ sẽ không chỉ bán được rất nhiều bản trò chơi đó, mà còn có thể lấy nhạc đó để bán trên CD hoặc cho tải xuống [từ Internet] nữa. Chính vì vậy một số công ty trò chơi lớn mới đây đã mở bộ phận âm nhạc riêng, và một số nhạc sĩ đã quyết định rằng sẽ có nhiều cơ hội cho nhạc của mình được nghe hơn bằng lăng xê nó với một trò chơi kĩ thuật số mới, hơn là trên radio. Sự làm phẳng thế giới càng kết nối mọi nguồn kiến thức với nhau, sẽ càng diễn ra nhiều quá trình chuyên môn hóa và càng có nhiều chuyên gia, thì càng nhiều đổi mới sẽ xảy ra từ việc tập hợp chúng vào các tổ hợp khác nhau, và sự quản lí sẽ càng là về khả năng làm chỉ việc đó.

Có lẽ cách tốt nhất để minh họa sự thay đổi khung mẫu này và một số công ty đã làm theo nó ra sao, là nhìn vào một nhà sản xuất hết sức truyền thống: Rolls-Royce. Khi bạn nghe thấy từ "Rolls-Royce," ngay lập tức trong đầu bạn sẽ có hình ảnh về một chiếc ôtô lắp bằng tay bóng bẩy, với một người tài xế mặc đồng phục ngồi ở ghế lái xe và đằng sau là một cặp ăn mặc thật đẹp trên đường đi Ascot hoặc Wimbledon. Rolls-Royce, công ty Anh tinh túy tẻ nhạt, đúng không? Tuy vậy, nếu tôi bảo bạn rằng Rolls-Royce thậm chí không còn sản xuất ôtô nữa (việc kinh doanh đó đã bị bán năm 1972 và thương hiệu được cấp cho BMW năm 1998), rằng 50% thu nhập của nó đến từ các dịch vụ, và rằng năm 1990 toàn bộ nhân viên của nó đều ở Anh, còn ngày nay 40% nằm ngoài Vương quốc Anh, trải rộng từ Trung Quốc đến Singapore, Ấn Độ, Ý, Tây Ban Nha, Đức, Nhật đến Scandinavia thì sao?

Không, đó không còn là Rolls-Royce của cha bạn nữa.

"Cách đây đã khá lâu chúng tôi nói, 'Chúng ta không thể chỉ là một công ty Anh,'" Sir John Rose, giám đốc điều hành của Rolls-Royce PLC, nói với tôi trong một cuộc phỏng vấn khi cả hai chúng tôi cùng đến Trung Quốc. "Anh là một thị trường bé tí. Cuối các năm 1980, 60% việc kinh doanh của chúng tôi là về quốc phòng [đặc biệt là động cơ phản lực] và khách hàng chủ yếu của chúng tôi là chính phủ của Nữ hoàng. Nhưng chúng tôi cần trở thành một tay chơi toàn cầu, và muốn làm được như vậy chúng tôi phải nhận ra là khách hàng lớn nhất của mọi thứ chúng tôi có thể làm được là Mĩ, và chúng tôi phải thành công

trên các thị trường phi quốc phòng. Vì vậy chúng tôi trở thành một công ty công nghệ [chuyên về] các hệ thống lực." Ngày nay khả năng lớn nhất của Rolls-Royce là làm turbin khí cho máy bay dân sự và quân sự, máy bay trực thăng, tàu thủy, và các ngành dầu, khí và phát lực. Giờ đây Rolls-Royce có khách hàng ở 120 nước và sử dụng khoảng ba mươi nhăm nghìn người, nhưng chỉ có hai mươi mốt nghìn ở Anh, phần còn lại là bộ phận của một mạng lưới toàn cầu về nghiên cứu, dịch vụ, và sản xuất. Một nửa doanh thu của Rolls-Royce hiện nay đến từ các hoạt động kinh doanh bên ngoài Anh. "Ở Anh chúng tôi được coi là một công ty Anh," Rose nói, "nhưng ở Đức chúng tôi là một công ty Đức. Ở Mĩ chúng tôi là một công ty Mĩ, ở Singapore chúng tôi là một công ty Singapore – bạn phải như vậy để gần với khách hàng mà cả với các nhà cung cấp, nhân viên, và các cộng đồng trong đó bạn hoạt động." Ngày nay Rolls-Royce sử dụng nhân viên với khoảng năm mươi quốc tịch, từ năm mươi nước, nói khoảng năm mươi thứ tiếng. Nó outsource và offshore khoảng 75% chi tiết máy của mình cho chuỗi cung toàn cầu của nó. "25% những gì chúng tôi tự tay làm là những yếu tố tạo ra khác biệt." Rose nói. "Đấy là đuôi nóng của động cơ, turbin, máy nén, quạt và hợp kim, và khí động học để tạo ra chúng. Một cánh turbin được làm từ một đơn tinh thể trong một lò nung chân không, từ một hợp kim thích hợp, với một hệ thống làm nguội rất phức tạp. Chế tác có giá trị gia tăng rất cao là một trong những năng lực cốt lõi của chúng tôi." Tóm lại, Rose nói, "Chúng tôi vẫn sở hữu các công nghệ then chốt, có khả năng nhận diện và xác định sản phẩm nào được khách hàng của chúng tôi yêu cầu, chúng tôi có khả năng tích hợp thành tựu khoa học mới nhất vào việc sản xuất các sản phẩm này, và chúng tôi sở hữu kênh phân phối để đưa các sản phẩm này đến thị trường, và chúng tôi có khả năng thu thập và hiểu các dữ liệu từ phía các khách hàng sử dụng sản phẩm của chúng tôi, cho phép chúng tôi hỗ trợ sản phẩm đó trong khi được dùng và liên tục tạo thêm giá trị."

Nhưng ngoài các lĩnh vực cốt lõi này, Rolls-Royce còn áp dụng một cách tiếp cận [theo chiều] ngang hơn nhiều để outsource các chi tiết không cốt lõi cho các nhà cung cấp ở bất cứ nơi nào trên thế giới, và để tìm kiếm IQ xa ngoài các đảo Anh. Mặt trời có thể lặn trên Đế quốc Anh, và nó thường lặn trên Rolls-Royce cũ. Nhưng nó không bao giờ lặn trên Rolls-Royce mới. Để tạo ra các đột phá trong ngành phát lực ngày nay, công ty phải hoà trộn sự thấu hiểu của nhiều chuyên gia từ khắp nơi trên thế giới hơn rất nhiều, Rose giải thích. Và

để có thể thương mại hóa được lĩnh vực năng lượng tiên phong tiếp theo – pin nhiên liệu – cần điều đó còn hơn nữa.

"Một trong các năng lực cốt lõi về kinh doanh ngày nay là liên kết," Rose nói. "Chúng tôi liên kết về sản phẩm và về cung cấp dịch vụ, liên kết với các trường đại học và với các thành viên khác trong ngành chúng tôi. Bạn phải học về cái họ có thể cung cấp và cái bạn có thể làm một cách hợp lí… Có một thị trường về R&D và một thị trường về các nhà cung cấp, và một thị trường về sản phẩm, và bạn cần có một kết cấu đáp ứng cho tất cả chúng."

Một thập kỉ trước, ông nói thêm, "Chúng tôi làm 98% công việc nghiên cứu và công nghệ ở Anh, còn hiện nay chỉ làm chưa đến 40% ở Anh. Bây giờ chúng tôi làm ở Mĩ, Đức, Scandinavia, Ấn Độ, Nhật, Singapore, Tây Ban Nha, và Ý. Hiện tại chúng tôi thuê nhân viên từ các trường đại học của nhiều nước hơn, nhằm tiên liệu trước một hỗn hợp kĩ năng và quốc tịch mà chúng tôi sẽ muốn trong mười hoặc mười lăm năm nữa."

Khi Rolls-Royce còn là một công ty lấy Anh làm trung tâm, ông nói thêm, nó được tổ chức nặng theo chiều dọc. "Nhưng chúng tôi đã phải làm phẳng chính mình," Rose nói, vì các thị trường ngày càng mở rộng ra khắp thế giới mà Rolls-Royce có thể bán vào và có thể thu hút tri thức từ đó.

Thế còn tương lai hứa hẹn gì? Cách tiếp cận đối với thay đổi mà Rolls-Royce đã hoàn thiện để đáp ứng với sự làm phẳng thế giới sẽ trở thành chuẩn cho ngày càng nhiều công ty mới mở. Nếu hôm nay bạn đến gặp các hãng đầu tư vốn mạo hiểm ở Silicon Valley và nói rằng bạn muốn mở một công ty mới nhưng từ chối không outsource hay offshore gì hết, họ sẽ chỉ cửa cho bạn ra ngay lập tức. Các nhà tư bản mạo hiểm ngày nay muốn biết ngay từ ngày đầu tiên rằng công ty mới mở của bạn sẽ thu lợi được gì từ ba sự hội tụ để hợp tác với những người thông minh và hiệu quả nhất mà bạn có thể tìm thấy ở mọi nơi trên thế giới. Chính vì vậy mà trong thế giới phẳng, các công ty ngày càng mang tính toàn cầu ngay từ khi mới ra đời.

"Ngày xưa," Vivek Paul, chủ tịch Wipro, nói, "khi bạn mở một công ty, bạn sẽ phải tự nhủ, 'Ừ, trong hai mươi năm nữa, tôi hi vọng chúng ta sẽ trở thành một công ty đa quốc gia.'

Ngày nay, bạn tự nhủ rằng trong vòng một hoặc hai ngày tôi sẽ trở thành một công ty đa quốc gia. Ngày nay, có các công ty gồm ba mươi người bắt đầu với hai mươi người ở Silicon Valley và mười ở Ấn Độ… Và nếu bạn là một công ty đa sản phẩm, có thể bạn sẽ có một số quan hệ sản xuất ở Malaysia và Trung Quốc, quan hệ về thiết kế ở Đài Loan, quan hệ về hỗ trợ khách hàng ở Ấn Độ và Philippines, và có lẽ về kĩ thuật ở Nga và Mĩ." Đấy là những cái có thể được gọi là các công ty đa quốc gia siêu nhỏ, và chúng là làn sóng tương lai.

Ngày nay, công việc quản lí đầu tiên của bạn khi ra khỏi trường kinh doanh có thể là trông coi các chuyên môn của một nhóm kĩ thuật viên với một phần ba ở Ấn Độ, một phần ba ở Trung Quốc, một phần sáu ở Palo Alto và một phần sáu ở Boston. Điều đó cần một loại kĩ năng hết sức đặc biệt, và sẽ có nhu cầu nhiều trong thế giới phẳng.

Quy tắc #5: Trong một thế giới phẳng, các công ty tốt nhất mạnh khoẻ nhờ thường xuyên chụp X-quang ngực và sau đó bán kết quả cho các khách hàng của mình

Vì các công việc kinh doanh đặc sắc [niche] có thể trở thành việc kinh doanh hàng chợ tầm thường [vanilla] nhanh hơn bao giờ hết trong một thế giới phẳng, các công ty tốt nhất ngày nay thực sự phải thường xuyên soi X-quang vùng ngực – để nhận diện và tăng cường các niche của mình và outsource các thứ không tạo ra khác biệt nhiều lắm. Soi X-quang vùng ngực nghĩa là gì? Hãy để tôi giới thiệu Laurie Tropiano, phó chủ tịch IBM về các dịch vụ tư vấn kinh doanh, mà tôi có thể gọi là một chuyên gia X-quang công ty. Việc mà Tropiano và nhóm của chị làm ở IBM về bản chất là soi X-quang công ty của bạn, dỡ từng bộ phận của nó ra, rồi dựng nó lên một màn hình lớn để bạn có thể nghiên cứu mọi chi tiết bộ xương công ty của bạn. Mỗi phòng, mỗi chức năng đều được gỡ ra và cho vào một cái hộp để xem liệu đó là một khoản chi phí hay một nguồn thu đối với công ty, hay mỗi thứ một chút, và liệu đó có phải là một năng lực cốt lõi duy nhất của công ty hay là một chức năng vanilla [tầm thường] nào đó mà bất kì ai khác cũng có thể làm được –có lẽ rẻ hơn và tốt hơn.

"Một công ty điển hình có từ bốn mươi đến năm mươi bộ phận," một hôm ở trụ sở IBM Tropiano giải thích cho tôi, khi cô hiển thị một bộ xương công ty lên màn hình của cô, "như

thế cái chúng tôi làm là nhận diện và cô lập bốn mươi hay năm mươi bộ phận này, rồi sau đó ngồi xuống và hỏi [công ty], 'Bạn tiêu bao nhiêu cho mỗi bộ phận? Bạn giỏi nhất ở đâu? Các bạn khác biệt ở đâu? Các bộ phận hoàn toàn không khác biệt ở doanh nghiệp bạn là gì? Bạn nghĩ mình có năng lực ở đâu song không chắc bạn sẽ có bao giờ trở thành rất cừ ở đó vì bạn phải đổ nhiều tiền hơn mức bạn muốn?"

Khi bạn làm xong, Tropiano nói, về cơ bản bạn đã có một X-quang của công ty, nhận diện ra bốn hoặc năm "điểm nóng." Một hay hai cái có thể là các năng lực cốt lõi; những cái khác có thể là các kĩ năng mà công ty chưa hoàn toàn ý thức được là cần có và nên được xây dựng. Ngoài ra, các điểm nóng khác trên tấm X-quang có thể là các bộ phận nơi năm phòng khác biệt lặp lại cùng các chức năng hay dịch vụ mà những người ngoài công ty có thể làm tốt hơn, rẻ hơn, và do đó nên được outsource – miễn là vẫn có tiết kiệm một khi đã tính hết các chi phí và những gián đoạn của outsourcing.

"Vì thế bạn nhìn vào [X-quang] này và nói, 'Tôi thấy các khu vực này ở đây sẽ thực sự nóng bỏng và cốt lõi'," Tropiano nói, "và sau đó hãy sang các thứ bạn có thể outsource, và giải phóng vốn và chú tâm đến các dự án mà một ngày nào đó có thể là một phần của năng lực cốt lõi của bạn. Đối với một công ty trung bình, bạn làm ăn tốt nếu 25 phần trăm là năng lực cốt lõi và chiến lược và thực sự khác biệt, và phần còn lại bạn có thể tiếp tục làm và cố cải thiện hay bạn có thể thuê ngoài làm [outsource].

Lần đầu tiên tôi quan tâm đến hiện tượng này khi một tin kinh doanh chính trên Internet đập vào mắt tôi: "HP bỏ túi 150 triệu $ hợp đồng ngân hàng Ấn Độ." Câu chuyện của Computerworld.com (25-2-2004) trích dẫn một tuyên bố của HP nói rằng hãng đã kí một hợp đồng outsourcing mười năm với Ngân hàng Ấn Độ ở Mumbai. Hợp đồng 150 triệu $ là hợp đồng lớn nhất mà HP Services từng kí được ở vùng Châu Á – Thái Bình Dương, theo lời Natarajan Sundaram, phụ trách marketing cho HP Services Ấn Độ. Thoả thuận yêu cầu HP lắp đặt và quản lí hệ thống ngân hàng cốt lõi [core banking] khắp 750 chi nhánh của Ngân hàng Ấn Độ. "Đây là lần đầu tiên ở HP chúng tôi kiếm việc outsourcing hoạt động ngân hàng cốt lõi ở vùng Châu Á – Thái Bình Dương," Sundaram nói. Nhiều công ty đa quốc gia cạnh tranh để giành hợp đồng, kể cả IBM. Theo hợp đồng, HP sẽ chịu trách nhiệm về công

nghệ xử lí kho dữ liệu [data warehousing] và tạo hình-tài liệu [document-imaging], nghiệp vụ ngân hàng từ xa [telebanking], ngân hàng Internet, và các máy ATM cho toàn bộ chuỗi ngân hàng.

Các tường thuật khác giải thích rằng Ngân hàng Ấn Độ phải đối mặt với cạnh tranh ngày càng gia tăng từ cả các ngân hàng khu vực công- và tư và các công ty đa quốc gia. Nó nhận ra là cần phải chấp nhận hoạt động ngân hàng trên cơ sở Web, chuẩn hóa và nâng cấp các hệ thống máy tính của mình, giảm chi phí giao dịch, và nói chung trở nên thân thiện hơn với khách hàng. Vì vậy nó làm cái mà mọi hãng đa quốc gia khác đều làm – nó để mình làm một X-quang vùng ngực và quyết định outsource tất cả các chức năng mà nó nghĩ không phải một phần năng lực cốt lõi của mình hay đơn giản không có kĩ năng nội bộ để làm với trình độ cao nhất.

Thế mà, khi Ngân hàng Ấn Độ quyết định outsource xử lí hậu trường của mình cho một công ty máy tính Mĩ, phải, điều đó đúng là quá kì quái. “Sao thế được nhỉ,” tôi nói, tay dụi mắt. “HP, những người mà tôi gọi khi máy in của tôi bị hỏng, lại kiếm được hợp đồng outsourcing để quản lí hậu trường của một ngân hàng quốc doanh Ấn Độ có 750 chi nhánh? Làm thế quái nào Hewlett-Packard biết cách quản lí hệ thống hậu trường của một ngân hàng Ấn Độ?”

Vì tò mò, tôi quyết định thăm trụ sở HP ở Palo Alto để tìm hiểu. Ở đó, tôi gặp Maureen Conway, phó chủ tịch HP phụ trách các giải pháp cho thị trường mới nổi, và đặt trực tiếp câu hỏi trên với bà.

“Làm cách nào chúng tôi nghĩ mình có thể đưa các khả năng nội tại của mình ra và biến chúng thành có lợi cho người khác?” bà trả lời một cách hùng biện. Ngắn gọn, bà giải thích, HP luôn đón tiếp khách hàng đến thăm, khách hàng của hãng có thể đến trụ sở để xem các đổi mới mà HP đưa ra để quản lí chính hệ thống thông tin của mình. Nhiều khách hàng đó đi khỏi nhưng vẫn tò mò làm sao mà công ty không lồ này đã tự thích nghi với thế giới phẳng. Họ hỏi bằng cách nào mà HP, từng có tám mươi bảy chuỗi cung khác nhau – mỗi chuỗi được quản lí theo chiều dọc và độc lập, với thứ bậc các nhà quản lí riêng của mình và hỗ trợ hậu

trường – đã nén chúng lại chỉ vào năm chuỗi cung quản lí việc kinh doanh 50 tỉ $, trong đó các chức năng như kế toán, làm hóa đơn, và nhân lực được xử lí qua một hệ thống toàn công ty? HP đã lắp đặt máy tính và các quy trình kinh doanh nào để hợp nhất tất cả việc này một cách hiệu quả? HP, kinh doanh ở 178 nước, trước đây thường xử lí các khoản phải thu và phải trả cho mỗi nước riêng ở nước đó. Nó đã bị chặt nhỏ hoàn toàn. Mới chỉ vài năm gần đây, HP đã thiết lập ba trung tâm xử lí giao dịch – ở Bangalore, Barcelona và Guadalajara – với các tiêu chuẩn thống nhất và phần mềm work flow đặc biệt cho phép các văn phòng HP ở tất cả 178 nước xử lí tất cả việc lập hoá đơn qua ba trung tâm này. Nhìn phản ứng của khách hàng đối với hoạt động nội bộ của riêng nó, một hôm HP nói, "Này, vì sao chúng ta lại không thương mại hóa cái này nhỉ?" Conway nói, "Cái đó đã trở thành hạt nhân của dịch vụ outsourcing quy trình kinh doanh của chúng tôi… Chúng tôi đã làm X-quang vùng ngực cho riêng mình và phát hiện ra rằng chúng tôi có các tài sản mà những người khác quan tâm đến, và đó là một công việc kinh doanh."

Nói cách khác, sự làm phẳng thế giới vừa là căn bệnh vừa là cách điều trị cho Ngân hàng Ấn Độ. Rõ ràng nó không thể theo kịp các đối thủ cạnh tranh trong một môi trường hoạt động ngân hàng bị phẳng của Ấn Độ, và, cùng lúc, nó có thể làm X-quang ngực và sau đó outsource cho HP toàn bộ những thứ mà nó cảm thấy không còn ý nghĩa để tự làm nữa. Và HP, sau khi đã làm X-quang cho chính mình, đã phát hiện rằng nó đang nắm giữ một việc kinh doanh tư vấn hoàn toàn mới bên trong ngực mình. Chắc chắn, phần lớn công việc cho Ngân hàng Ấn Độ sẽ được thực hiện bởi nhân viên HP ở Ấn Độ hoặc các nhân viên của Ngân hàng Ấn Độ sẽ thực sự gia nhập HP. Nhưng một phần lợi nhuận sẽ tìm được đường về với tàu mẹ ở Palo Alto, nơi sẽ hỗ trợ toàn bộ hoạt động thông qua chuỗi cung tri thức toàn cầu của mình.

Phần lớn thu nhập ngày nay của HP là từ bên ngoài Mĩ. Nhưng các nhóm tri thức và nền tảng cốt lõi của HP, những người có thể ráp các quy trình công việc để lấy được các hợp đồng đó – như vận hành hệ thống hậu trường của Ngân hàng Ấn Độ – vẫn còn ở Mĩ.

“Năng lực để mơ tưởng là ở đây, hơn là ở bất kì đâu trên thế giới,” Conway nói. “Hạt nhân sáng tạo là ở đây, không phải vì có những người thông minh hơn – mà là có môi trường, có tự do tư duy. Cái máy mơ tưởng vẫn ở đây.”

Quy tắc #6: Các công ty giỏi nhất outsource để thắng, không phải để co lại. Họ outsource để đổi mới nhanh hơn và rẻ hơn để trở nên lớn hơn, chiếm được thị phần, và thuê được chuyên gia nhiều hơn và đa dạng hơn – chứ không phải tiết kiệm tiền bằng sa thải nhiều người hơn.

Dov Seidman điều hành LRN, một công ty cung cấp dịch vụ đào tạo trực tuyến về pháp lí, sự phục tùng, và đạo đức cho nhân viên các công ty toàn cầu và giúp các nhà điều hành và thành viên hội đồng quản trị quản lí các trách nhiệm quản trị công ty. Chúng tôi ăn trưa với nhau mùa thu năm 2004, Seidman tình cờ nói mới đây anh vừa kí một hợp đồng outsourcing với hãng tư vấn Ấn Độ MindTree.

“Tại sao anh cắt chi phí?” tôi hỏi anh.

“Tôi outsource để thắng, không phải để tiết kiệm tiền,” Seidman trả lời. “Vào Web site của chúng tôi đi. Hiện tôi đang mở thêm hơn ba mươi việc làm, đấy là các việc làm tri thức. Chúng tôi đang mở rộng. Chúng tôi thuê người. Tôi lấy thêm người và tạo ra các quy trình mới.”

Kinh nghiệm của Seidman là cái mà hầu hết outsourcing thực sự là- các công ty outsource để tìm kiếm tài năng nhằm phát triển công việc kinh doanh của mình nhanh hơn, không đơn giản để giảm chi phí và cắt bớt. công ty của Seidman là người đi đầu tại một trong những ngành hoàn toàn mới chỉ xuất hiện ở thế giới phẳng – giúp các hãng đa quốc gia nuôi dưỡng một văn hóa đạo đức công ty quanh một cơ sở nhân viên trải khắp thế giới. Cho dù LRN là một công ty BE [trước Enron] – được thành lập mười năm trước khi Enron phá sản – nhu cầu đối với các dịch vụ của nó trào lên trong thời đại PE – hậu Enron [Post-Enron]. Theo sau sự sụp đổ của Enron và các vụ bê bối quản trị công ty khác, nhiều công ty đã quan tâm đến cái LRN rao bán – các chương trình trực tuyến để rèn kì vọng chung và sự hiểu biết về trách nhiệm pháp lí và đạo đức, từ phòng họp hội đồng quản trị đến sàn nhà

máy. Khi các công ty kí hợp đồng với LRN, nhân viên của họ được cung cấp một khóa đào tạo trực tuyến, gồm cả các bài kiểm tra bao trùm mọi thứ, từ quy tắc ứng xử, đến khi nào bạn được phép nhận một món quà, đến bạn nên nghĩ gì trước khi ấn nút Send trên e-mail, đến cái gì tạo thành một món đút lót của một quan chức nước ngoài.

Khi toàn bộ vấn đề quản trị công ty bắt đầu nổi lên như nấm vào đầu các năm 2000, Seidman nhận ra là khách hàng của mình, rất giống E☼Trade, có thể cần đến một nền tảng được tích hợp hơn. Trong khi thật tuyệt là ông đào tạo nhân viên của họ với một giáo trình trực tuyến và khuyên các hội đồng quản trị về các vấn đề đạo đức với một giáo trình khác, ông biết là các nhà điều hành công ty muốn có một giao diện một cửa trên cơ sở Web nơi họ có thể giải quyết toàn bộ vấn đề quản trị và đạo đức đối mặt với các tổ chức của họ – cho dù đó là giáo dục nhân viên, báo cáo về bất cứ hành vi không bình thường nào, duy trì danh tiếng khó khăn mới có được của công ty, hoặc tuân theo chính phủ – và nơi họ có thể có cái nhìn tức thì vào công ty của họ đang đứng ở đâu.

Vậy là Seidman phải đối mặt với một thách thức kép. Ông cần làm hai việc cùng một lúc: giữ cho thị phần ngành đào tạo tuân thủ trực tuyến tăng lên, và thiết kế một nền tảng tích hợp hoàn toàn mới cho các công ty mà ông đã làm việc với rồi, một hệ thống đòi hỏi một bước nhảy vọt công nghệ thật sự. Khi phải đối mặt với thách thức này ông bèn quyết định tranh thủ MindTree, hãng tư vấn Ấn Độ, cho một quan hệ outsource có thể cung cấp cho ông khoảng năm kĩ sư phần mềm chất lượng cao với giá của một kĩ sư Mĩ.

"Này," Seidman nói, "khi các thứ được đem bán, bạn có xu hướng mua nhiều hơn. MindTree chào không phải thứ cuối mùa vừa rồi, mà là tài năng kĩ thuật phần mềm thượng hạng, mà tôi khó có thể tìm thấy ở nơi khác. Tôi phải tiêu rất nhiều tiền để bảo vệ và mở rộng công việc kinh doanh cốt lõi của tôi và tiếp tục quan tâm đến các khách hàng, những người đang làm việc với các chương trình hiện tại của tôi. Và cùng lúc, tôi phải bước một bước đi khổng lồ để đề xuất với khách hàng những gì họ đòi hỏi sau đó, đó là một giải pháp trực tuyến vững chãi hơn nhiều và hoàn toàn trực tuyến cho tất cả các vấn đề đạo đức, quản trị, và tuân thủ của họ. Nếu tôi không đáp ứng được nhu cầu của họ, người khác sẽ đáp ứng. Liên kết với MindTree cho phép tôi về cơ bản có được hai nhóm – một nhóm [hầu hết là

người Mĩ] chú trọng vào bảo vệ và mở rộng công việc kinh doanh cốt lõi của chúng tôi, và nhóm còn lại, kể cả các nhà tư vấn Ấn Độ của chúng tôi, tập trung vào tạo ra bước nhảy vọt chiến lược tiếp theo để phát triển kinh doanh của chúng tôi."

Vì đạo đức là cốt lõi của doanh nghiệp có trụ sở ở Los Angeles của Seidman, việc ông đã bắt đầu outsourcing thế nào cũng quan trọng ngang với các kết quả cuối cùng của mối quan hệ. Thay cho thông báo quan hệ đối tác với MindTree như một việc đã rồi, Seidman đã chỉ đạo một cuộc họp tất cả khoảng 170 nhân viên của ông ở toà thị chính để bàn việc outsourcing mà ông dự định. Ông trình bày mọi lí lẽ kinh tế, để các nhân viên cân nhắc, và cho mỗi người một bức tranh về những công việc sẽ cần trong tương lai và làm sao mọi người có thể chuẩn bị mình để hợp với. "Tôi cần chỉ cho công ty của tôi cái nó cần làm để thắng," ông nói.

Không nghi ngờ gì, có các hãng đã và sẽ outsource khá nhiều việc làm chỉ để tiết kiệm tiền và phân phát nó cho các cổ đông hay ban quản lí. Nghĩ rằng điều đó chưa xảy ra hay sẽ không xảy ra là quá ngây thơ. Nhưng các hãng sử dụng outsourcing trước hết như một công cụ để cắt chi phí, chứ không phải để tăng cường đổi mới và đẩy nhanh tăng trưởng, chỉ là thiểu số, không phải đa số – và tôi không muốn sở hữu cổ phiếu của họ. Các công ty tốt nhất đang tìm cách để tận dụng lực đòn bẩy của cái tốt nhất ở Ấn Độ với cái tốt nhất ở Bắc Dakota và cái tốt nhất ở Los Angeles. Theo nghĩa đó, từ "outsoucing" nên cho về hưu. Từ thích hợp thực sự là "sourcing" [kiếm nguồn]. Đó là cái mà thế giới phẳng vừa cho phép vừa đòi hỏi, và các công ty sourcing đúng sẽ kết thúc với thị phần lớn hơn và nhiều nhân viên hơn ở mọi nơi – chứ không nhỏ hơn và ít hơn.

"Đấy là về cố trở nên lớn hơn nhanh hơn, về làm sao để bước nhảy tiếp tốn ít thời gian hơn, với sự đảm bảo thành công lớn hơn," Seidman nói về quyết định của mình để source các lĩnh vực trọng yếu của phát triển nền tảng mới của ông cho MindTree. "Nó không phải là làm tắt. Hiện nay chúng tôi có hơn hai trăm khách hàng khắp thế giới. Nếu tôi có thể phát triển công ty theo cách mà tôi muốn, tôi có khả năng thuê nhiều người hơn ở tất cả các văn phòng hiện nay, thăng chức cho nhiều người hơn, và cho phép nhân viên hiện tại của chúng tôi nhiều cơ hội hơn và nhiều con đường sự nghiệp xứng đáng hơn – bởi vì lịch trình của

LRN sẽ rộng hơn, phức tạp hơn và toàn cầu hơn... Chúng tôi ở trong một không gian rất cạnh tranh. [Quyết định dùng outsourcing] này chính là tấn công, chứ không phải phòng thủ. Tôi cố gắng ghi được tỉ số trước khi bị ghi bàn."

Quy tắc #7: Outsourcing không chỉ cho Benedict Arnolds. Nó cũng cho những người lí tưởng chủ nghĩa.

Một trong các nhân vật mới nhất nổi lên trên vũ đài thế giới những năm gần đây là nhà khởi nghiệp xã hội [social entrepreneur]. Đấy thường là một người có khát vọng cháy bỏng muốn tạo ra được một ảnh hưởng xã hội tích cực lên thế giới, nhưng tin rằng cách tốt nhất để làm điều đó, như câu châm ngôn đã nói, không phải là đưa cho người nghèo con cá và cho họ ăn trong một ngày, mà là dạy họ cách câu cá, với hi vọng nuôi họ cả đời. Tôi được quen với nhiều nhà khởi nghiệp xã hội trong các năm gần đây, và hầu hết kết hợp một bộ óc trường kinh doanh với một trái tim của người làm công tác xã hội. Ba sự hội tụ và sự làm phẳng thế giới là một của trời cho đối với họ. Những người nhận nó và có khả năng thích ứng với nó đã bắt đầu tung ra các dự án hết sức sáng tạo.

Một trong những người được mến mộ nhất của tôi là Jeremy Hockenstein, một thanh niên trẻ lúc đầu theo con đường học tập danh giá ở Harvard và ra làm cho hãng tư vấn McKinsey, nhưng sau đó, với một đồng nghiệp ở McKinsey, anh hoàn toàn đổi hướng và quyết định khởi động một hãng nhập dữ liệu không vì lợi nhuận, nhận outsource nhập dữ liệu cho các công ty Mĩ ở một trong những môi trường kinh doanh ít thuận lợi nhất trên thế giới, Campuchia hậu Pol Pot.

Chỉ trong một thế giới phẳng!

Tháng Hai 2001, Hockenstein và vài đồng nghiệp từ McKinsey quyết định đến Phnom Penh, nửa cho nghỉ ngơi nửa cho một sứ mệnh tìm sự khởi nghiệp xã hội nào đó. Họ ngạc nhiên thấy thành phố đầy quán cà phê Internet và trường dạy tiếng Anh – nhưng không có việc làm, hoặc may nhất có việc làm hạn chế, cho những người tốt nghiệp.

“Chúng tôi quyết định mình có thể tận dụng các quan hệ của chúng tôi ở Bắc Mĩ để lấp hố ngăn cách và tạo ra các cơ hội mang lại thu nhập cho người dân,” Hockenstein nói. Mùa hè năm đó, sau một chuyến đi khác do họ tự tài trợ, Hockenstein và đồng nghiệp của mình mở công ty Digital Divide Data, với kế hoạch khởi động một hoạt động nhỏ ở Phnom Penh để nhập dữ liệu – thuê người địa phương gõ vào máy tính các tài liệu in mà các công ty Mĩ muốn ở dạng số hoá sao cho có thể lưu trữ trong các cơ sở dữ liệu và truy lục và tìm kiếm trên máy tính. Tài liệu được quét ở Mĩ và chuyển file qua Internet. Nước đi đầu tiên của họ là thuê hai nhà quản lí người Campuchia. Đối tác của Hockenstein từ McKinsey, Jaeson Rosenfeld, đến New Delhi và gõ cửa các công ty nhập dữ liệu Ấn Độ để tìm xem hãng nào – chỉ một hãng – có thể nhận hai nhân viên Campuchia của họ vào thực tập. Chín công ty Ấn Độ đóng sập cửa. Cạnh tranh thậm chí giá rẻ hơn nổi lên từ Campuchia là điều cuối cùng mà họ muốn. Nhưng một tâm hồn Hindu rộng lượng đã chấp nhận, và nhân viên của Hockenstein được đào tạo. Sau đó họ thuê hai mươi nhân viên nhập dữ liệu đầu tiên, nhiều trong số họ là người tị nạn chiến tranh Campuchia, và mua hai mươi máy tính và một đường Internet tốn 100 $ một tháng. Dự án được tài trợ bằng 25.000 $ tiền túi của họ và 25.000 $ do một quỹ ở Silicon Valley tặng. Họ mở cửa kinh doanh tháng Bảy 2001 và hợp đồng đầu tiên của họ là Harvard Crimson, tờ nhật báo sinh viên trường Harvard.

“Tờ Crimson đang số hóa các số báo cũ để đưa lên mạng, và vì chúng tôi tốt nghiệp Harvard họ đã ném một số công việc theo cách của chúng tôi,” Hockenstein nói. “Thế là dự án đầu tiên của chúng tôi là giao cho người Campuchia gõ các bài báo của tờ Harvard Crimson được in từ năm 1873 đến năm 1899, tường thuật về các cuộc đua của lũ sinh viên Harvard-Yale. Sau đó, thực sự, khi chúng tôi nhận các năm 1969 đến 1971, khi sự rối loạn ở Campuchia đang xảy ra, họ đã gõ [các câu chuyện của Crimson] về câu chuyện của riêng họ… Chúng tôi có thể chuyển các số Crimson cũ, được lưu giữ ở dạng microfilm, thành các hình ảnh số ở Mĩ, qua một công ty ở Oklahoma chuyên làm công việc đó, và sau đó chúng tôi chỉ cần chuyển các hình ảnh số đến Campuchia qua FTP [Giao thức truyền file]. Bây giờ bạn có thể lên trang thecrimson.com để tải những bài báo này.” Những người gõ máy tính Campuchia không cần biết tiếng Anh, họ chỉ cần biết gõ các kí tự tiếng Anh; họ làm việc

thành cặp, cả hai cùng gõ một bài báo, tiếp theo chương trình máy tính so sánh công việc của họ để có thể chắc chắn là không còn lỗi nào.

Hockenstein nói rằng mỗi người gõ máy tính làm việc sáu giờ một ngày, sáu ngày một tuần, và được trả 75 $ một tháng, gấp đôi mức thu nhập trung bình ở Campuchia, nơi thu nhập bình quân đầu người mỗi năm chưa đến 400 $. Thêm vào đó, mỗi người gõ máy tính được nhận một khoản tiền đóng học phí để đến trường học sau giờ làm, mà với phần lớn có nghĩa là học nốt trung học nhưng với một vài người có nghĩa là học đại học. "Mục đích của chúng tôi là phá vỡ cái vòng luẩn quẩn trong đó [thanh niên] phải bỏ học để giúp gia đình," Hockenstein nói. "Chúng tôi đã thử đi tiên phong outsourcing có trách nhiệm xã hội. Các công ty Mĩ làm việc với chúng tôi không chỉ tiết kiệm tiền mà họ có thể đầu tư vào nơi khác. Họ thực sự tạo ra cuộc sống tốt đẹp hơn cho một số công dân nghèo của thế giới.

Bốn năm sau khi bắt đầu, Digital Divide Data giờ đây đã có 170 nhân viên ở ba văn phòng: Phnom Penh; Battambang, thành phố lớn thứ hai của Campuchia; và một văn phòng mới ở Vientiane, Lào. "Chúng tôi tuyển hai người quản lí đầu tiên ở Phnom Penh và gửi họ đi học ở Ấn Độ để được đào tạo về nhập dữ liệu, và sau đó, khi mở văn phòng ở Lào, chúng tôi thuê hai nhân viên được người của chúng tôi ở Phnom Penh đào tạo," Hockenstein nói.

Cái cây đó đã tung hạt giống của mình đi khắp nơi. Ngoài Harvard Crimson, một trong những nguồn thuê nhập dữ liệu lớn nhất là các tổ chức phi chính phủ, những người muốn kết quả các cuộc điều tra của mình về sức khỏe và gia đình hoặc điều kiện lao động được số hóa. Vậy là lứa nhân viên người Campuchia đầu tiên của Digital Divide Data rời công ty để thành lập hãng riêng của mình, thực hiện cơ sở dữ liệu cho các NGO muốn làm điều tra! Vì sao? Bởi vì khi làm việc cho Digital Divide Data, Hockenstein nói, họ vẫn nhận các điều tra cần số hóa từ các NGO, nhưng vì các NGO không làm đủ từ trước để chuẩn hóa tất cả dữ liệu họ thu thập, rất khó số hóa theo bất cứ cách hiệu quả nào. Vì thế những người Campuchia đó nhận ra có một giá trị ở bước trước trong chuỗi cung và họ có thể được trả tiền cao hơn cho việc đó – không phải cho việc gõ máy tính mà cho việc thiết kế các mẫu chuẩn cho các NGO để thu thập dữ liệu điều tra, khiến cho các bản điều tra trở nên dễ hơn và rẻ hơn để số hóa, để đối sánh và quản lí. Vì thế họ tự mở công ty riêng để làm điều đó – ngoài Campuchia.

Hockenstein cho biết không có công việc được làm ở Campuchia nào đã đến từ Mĩ. Kiểu công việc nhập dữ liệu phổ thông đó được outsource sang Ấn Độ và Caribê trước đây rất lâu, và, ở bất kì đâu, khi tìm được người làm. Nhưng cách đây một thập kỉ thì không thể tiến hành ở Campuchia được. Tất cả chỉ bắt đầu vài năm trước đây.

“Đối tác của tôi là một người Campuchia,” Hockenstein nói. “Tên ông là Sophary, và cho đến năm 1992 ông ấy sống trong một trại tị nạn ở biên giới Campuchia-Thái Lan, khi tôi còn sống ở Harvard Square với tư cách sinh viên. Chúng tôi khác nhau hoàn toàn. Sau hiệp định hòa bình của Liên Hợp Quốc [ở Campuchia], ông đi bộ mười ngày về làng, và bây giờ ông ấy sống ở Phnom Penh, điều hành văn phòng của Digital Divide Data.” Hiện nay họ giử tin nhắn tức thì cho nhau mỗi đêm để cộng tác về cung ứng dịch vụ cho những người và các công ty khắp thế giới. Kiểu cộng tác mà ngày nay là có thể “cho phép chúng tôi trở thành các đối tác và ngang hàng,” Hockenstein nói. “Không ai trong số chúng tôi thống trị người kia; đó thật sự là một sự cộng tác tạo ra tương lai tốt hơn cho cả người dưới tận cùng và người trên đỉnh. Nó làm cho cuộc sống của tôi có nhiều ý nghĩa hơn và tạo ra các cơ hội cụ thể cho những người sống bằng một hay hai đôla một ngày... Chúng ta thấy sự tự trọng và sự tin cậy bừng nở ở những người trước đây chưa bao giờ có thể có một lối lên vào nền kinh tế toàn cầu.”

Như vậy hiện nay Hockenstein và các đối tác của anh nhận các cuộc điện thoại từ những người ở Mông Cổ, Pakistan, Iran, và Jordan, những người muốn cung cấp dịch vụ IT cho thế giới và lấy làm ngạc nhiên làm thế nào họ đã có thể bắt đầu được. Giữa năm 2004, một khách hàng thuê Digital Divide Data số hóa một cuốn từ điển Anh-Arập. Khoảng thời gian đó, văn phòng của Hockenstein cũng nhận được một e-mail tự nguyện gửi đi từ một công ty ở Iran đang hoạt động trong lĩnh vực nhập dữ liệu. “Họ tìm thấy chúng tôi qua tìm kiếm trên Google khi tìm cách mở rộng công việc nhập dữ liệu địa phương của họ vượt quá biên giới Iran,” Hockenstein nói. Hockenstein bèn hỏi những người Iran liệu họ có thể làm một quyển từ điển Anh-Arập không, cho dù ngôn ngữ Iran là Farsi, thứ tiếng chỉ sử dụng một số chứ không phải toàn bộ bảng chữ cái Arập. “Họ nói họ có thể làm,” Hockenstein nói, “thế là chúng tôi thiết lập quan hệ đối tác trong một dự án chung với người khách hàng

muốn số hóa cuốn từ điển Arập đó.” Điều mà tôi thích nhất trong câu chuyện, và vì sao nó lại gây ấn tượng đến vậy về thế giới phẳng, là cú móc của Hockenstein: “Tôi vẫn chưa bao giờ gặp gã [Iran] ấy. Chúng tôi thực hiện toàn bộ vụ làm ăn thông qua Yahoo! Instant Message và e-mail. Chúng tôi chuyển tiền cho ông ấy thông qua Campuchia… Tôi mời ông ấy đến dự đám cưới của tôi, nhưng ông ấy không thể đến được.”

Địa chính trị và thế giới phẳng

Mười một: Thế giới không phẳng

Cấm súng và điện thoại di động

Xây dựng có thể là công việc chậm chạp và cần cù của nhiều năm trời.

Phá hoại có thể là hành động thiếu suy nghĩ của một ngày.

- Sir Winston Churchill

Trong một chuyến về quê Minnesota mùa đông năm 2004, tôi ăn trưa với hai người bạn Ken và Jill Greer ở quán bánh ngọt Perkins, trong bữa ăn Jill nói gần đây bang vừa thông qua một đạo luật mới về súng. Luật giấu và mang, được thông qua ngày 28 tháng Năm 2003, xác lập rằng cảnh sát trưởng các địa phương phải cấp phép cho bất kì ai yêu cầu – trừ những người có tiền sự hoặc có bệnh tâm thần – được mang súng đã giấu kín đến chỗ làm (trừ khi chủ của người đó công khai cấm quyền đó). Luật đó có mục đích giảm bớt các vụ tội phạm, bởi vì khi bọn kẻ cướp định chặn bạn, chúng sẽ không thể chắc bạn có vũ khí trên người hay không. Dù vậy, đạo luật đó vẫn dành cho chủ doanh nghiệp quyền cấm người không phải là nhân viên mang vũ khí đến một địa điểm kinh doanh, chẳng hạn nhà ăn hay câu lạc bộ sức khoẻ. Luật nói rằng bất cứ doanh nghiệp nào có quyền cấm mang súng ngắn được giấu ở cơ ngơi của mình nếu nó gắn bảng ở cửa ra vào chỉ rõ là ở đây cấm súng. (Theo tin đưa quy định này dẫn đến một số biểu tượng rất sáng tạo, chẳng hạn một nhà thờ kiện bang về quyền sử dụng một câu trích trong kinh thánh như biểu tượng cấm súng và một nhà hàng sử dụng hình ảnh một người phụ nữ mặc tạp dề đeo một súng máy.) Lí do khiến tất cả những vấn đề đó đến với chúng tôi trong bữa trưa là vì Jill nói rằng ở các câu lạc bộ sức khoẻ khắp thành phố, nơi cô chơi tennis, cô nhận ra hai dấu hiệu thường xuyên xuất hiện, cái này ngay sau cái kia. Tại câu lạc bộ tennis ở Bloomington, thí dụ, có một bảng thông báo ngay ở cửa ra vào nói rằng, "Cấm Súng." Và ngay gần đó, bên ngoài phòng thay quần áo, một bảng khác ghi: "Cấm Điện thoại Di động."

Hmmm. Cấm súng và điện thoại di động? Cấm súng thì tôi hiểu, tôi nói, nhưng tại sao lại cấm điện thoại di động?

Tôi ngớ ngẩn thật. Lí do là vì một số người mang theo điện thoại di động gắn máy ảnh vào phòng thay quần áo, lén lút chụp ảnh đàn ông và đàn bà trần truồng rồi e-mail chúng đi khắp thế giới. Tiếp theo họ sẽ nghĩ ra điều gì? Dù cái mới là gì đi chăng nữa, bao giờ người ta cũng sẽ tìm ra cách sử dụng và lạm dụng nó.

Khi phỏng vấn Promod Haque tại Norwest Venture Partners ở Palo Alto, tôi được giám đốc quan hệ công chúng của công ty, Katie Belding, giúp đỡ, sau đó cô gửi cho tôi e-mail sau: "Tôi vừa chat với chồng tôi về cuộc gặp của ông với Promod hôm trước... Anh ấy là giáo viên lịch sử ở một trường trung học ở San Mateo. Tôi hỏi anh ấy, 'Khi nào thì anh thấy thế giới là phẳng?'Anh ấy nói việc đó vừa mới xảy ra ở trường, khi anh đi dự cuộc họp giáo viên. Một học sinh bị đuổi học tạm thời vì giúp một học sinh khác quay cóp trong một bài kiểm tra – chúng tôi không nói đến kiểu viết câu trả lời dưới đế giầy hoặc truyền tay nhau một mảnh giấy theo kiểu truyền thống, mà..." Ngạc nhiên, tôi gọi điện cho chồng cô, Brian, và anh kể tiếp câu chuyện: "Cuối giờ thi, khi tất cả các bài thi đang được tập trung về phía đầu lớp, học sinh đó rất nhanh và ranh mãnh rút điện thoại di động ra và bằng cách nào đó chụp các câu hỏi trong bài thi, rồi ngay lập tức gửi cho người bạn cũng đang phải làm cùng bài thi đó vào buổi sau. Bạn nó cũng có một chiếc điện thoại di động gắn máy ảnh số và khả năng gửi được e-mail và rõ ràng có khả năng xem các câu hỏi trước đợt tiếp. Cậu học sinh bị một giáo viên khác bắt khi đang rút điện thoại di động ra giữa hai đợt. Mang điện thoại di động vào trường là trái nội quy – mặc dù chúng tôi đều biết bọn trẻ vẫn mang vào – cho nên người giáo viên tịch thu máy điện thoại và phát hiện thằng bé đã có ảnh bài thi trong đó. Nên ông chủ nhiệm kỉ luật, ở buổi họp thường kì của trường, mở đầu bằng câu, 'Chúng ta lại có cái gì mới để lo.'Về bản chất ông nói, 'Cẩn thận, hãy để mắt, bởi vì bọn trẻ vượt quá xa chúng ta về mặt công nghệ mất rồi'."

Nhưng với công nghệ mới không phải tất cả mọi việc đều trở nên tồi tệ, Brian nhận xét: "Tôi đến một buổi hòa nhạc của Jimmy Buffett hồi đầu năm. Máy ảnh không được phép, nhưng điện thoại di động thì được. Thế là khi buổi hòa nhạc bắt đầu mọi người đều đột

nhiên rút điện thoại di động ra để chụp ảnh Jimmy Buffett. Tôi có một bức treo ngay trên tường kia. Chúng tôi ngồi ở hàng thứ hai và anh chàng ngồi bên cạnh giơ điện thoại lên, tôi bèn nói với anh ta, 'Này, anh có thể gửi cho chúng tôi vài cái ảnh được không? Sẽ không ai tin chúng ta ngồi gần nhau thế này đâu.'Anh ta nói, 'Chắc được,' và chúng tôi đưa cho anh ta một danh thiếp với [địa chỉ] e-mail của chúng tôi. Chúng tôi thật sự không nghĩ sẽ nhận được ảnh, nhưng ngày hôm sau anh ta e-mail cho chúng tôi cả một đống."

Chuyến đi Bắc Kinh mà tôi đã miêu tả ở trên rơi vào đúng dịp kỉ niệm mười lăm năm vụ thảm sát ở quảng trường Thiên An Môn, diễn ra ngày 4 tháng Sáu, 1989, nghĩa là 4/6/89. Các đồng nghiệp của tôi ở văn phòng Times thông báo cho tôi rằng vào ngày đó các nhân viên kiểm duyệt của chính phủ Trung Quốc sẽ chặn các tin nhắn SMS trên điện thoại di động với bất kì dẫn chiếu nào đến quảng trường Thiên An Môn hay thậm chí các số 6 và 4. Thế nên nếu bạn tình cờ quay số máy 664-6464, hoặc gửi một tin nhắn trong đó bạn hẹn gặp ai vào lúc 6 giờ chiều ở tầng 4, các kiểm duyệt viên Trung Quốc chặn nó dùng công nghệ gây nhiễu.

Mark Steyn, viết trên National Review (25-10-2004), thuật lại một câu chuyện từ tờ báo Arập Al-Quds al-Arabi ở London về một sự hoảng loạn nổ ra ở Khartoum, Sudan, sau một tin đồn điên rồ lan khắp thành phố, cho rằng nếu một người không theo đạo bắt tay một người, thì người đó có thể mất nam tính của mình. "Cái gây ấn tượng cho tôi về câu chuyện," Steyn viết, "là một chi tiết: sự cuồng loạn lan truyền bởi các điện thoại di động và nhắn tin văn tự. Hãy nghĩ về điều đó: Bạn có thể có một điện thoại di động thế mà vẫn tin cái bắt tay của một người nước ngoài có thể làm dương vật bạn tan mất. Cái gì sẽ xảy ra khi loại tính cách nguyên thuỷ cao cấp về công nghệ đó tiến quá nhắn tin văn tự?" Đây không phải là một chương về điện thoại di động, vậy vì sao tôi lại nêu các chuyện này ra? Bởi vì suốt từ khi viết về toàn cầu hóa, tôi đã bị các nhà phê bình thách thức theo một đường lối cá biệt: "Liệu trong lí luận của ông có chứa đựng một thứ quyết định luận công nghệ không? Friedman, nếu nghe theo ông, thì có mười lực làm phẳng này, chúng hội tụ và làm phẳng thế giới, và con người không thể làm gì khác ngoài việc cúi đầu trước nó và tham gia cuộc diễu hành. Và sau một thời kì quá độ, ai cũng sẽ trở nên giàu có hơn và thông minh

hơn, và tất cả sẽ ổn. Nhưng ông sai rồi, bởi vì lịch sử thế giới cho thấy rằng các lựa chọn về ý thức hệ, và những lựa chọn quyền lực, thường xuyên nảy sinh đối với mọi hệ thống, và quá trình toàn cầu hóa sẽ không khác."

Đây là câu hỏi xác đáng, nên hãy để tôi trả lời trực tiếp: Tôi là một người theo quyết định luận công nghệ! Nhận tội như bị buộc..

Tôi tin rằng các năng lực tạo ra các ý định. Nếu chúng ta tạo ra một mạng Internet nơi mọi người có thể mở cửa hàng trực tuyến và có được các nhà cung cấp toàn cầu, khách hàng toàn cầu, và đối thủ cạnh tranh toàn cầu, họ sẽ mở cửa hàng, hoặc ngân hàng, hoặc hiệu sách trực tuyến. Nếu chúng ta tạo ra các nền work flow cho phép các công ty chẻ nhỏ bất cứ công việc nào và source nó cho trung tâm tri thức ở bất kì đâu trên thế giới có thể thực hiện công việc đó một cách hiệu quả hơn và với giá thấp hơn, các công ty sẽ thực hiện loại outsoucing đó. Nếu chúng ta tạo ra các điện thoại di động với máy ảnh ở trong, mọi người sẽ dùng chúng cho mọi thứ việc, từ quay bài khi thi cho đến gọi điện cho bà đang ở viện dưỡng lão để chúc sinh nhật lần thứ chín mươi từ đỉnh một ngọn núi ở New Zealand. Lịch sử phát triển kinh tế dạy đi dạy lại điều này: Nếu bạn có thể làm, thì bạn phải làm, nếu không các đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ làm – và như cuốn sách này đã cố giải thích, có một vũ trụ hoàn toàn mới của các thứ mà các công ty, đất nước, và cá nhân có thể và phải làm để phát đạt trong một thế giới phẳng.

Nhưng dù tôi có là một người theo quyết định luận công nghệ, tôi không phải là người theo quyết định luận lịch sử. Hoàn toàn không có đảm bảo nào rằng mọi người sẽ sử dụng các công nghệ mới này, hoặc ba sự hội tụ, cho lợi ích của bản thân mình, đất nước mình, hay nhân loại. Đây chỉ là các công nghệ. Sử dụng chúng không làm bạn trở nên hiện đại, thông minh, đạo đức, khôn ngoan, công bằng, hay tử tế hơn. Nó chỉ giúp bạn có khả năng liên lạc, cạnh tranh, và cộng tác xa hơn và nhanh hơn. Khi không có chiến tranh làm thế giới bất ổn, mỗi các công nghệ này sẽ trở nên rẻ hơn, nhẹ hơn, nhỏ hơn và cá nhân, di động, số, và ảo hơn. Do đó, ngày càng nhiều người sẽ tìm ra càng nhiều cách để dùng chúng. Chúng ta chỉ có thể hi vọng là nhiều người hơn ở nhiều nơi hơn sẽ dùng chúng để sáng tạo, cộng tác, và nâng mức sống của họ lên, chứ không phải ngược lại. Song nó không nhất thiết phải xảy ra.

Diễn đạt theo cách khác, tôi không biết sự làm phẳng thế giới sẽ dẫn đến đâu. Thực ra, đây là điểm trong cuốn sách tôi buộc phải thú nhận rằng: Tôi biết là thế giới không phẳng.

Đúng, bạn hiểu đúng tôi: tôi biết là thế giới không phẳng. Đừng lo. Tôi biết.

Dù vậy, tôi chắc chắn là từ bấy lâu nay thế giới đang co lại và phẳng ra, và tiến trình được đẩy nhanh đầy kịch tính trong các năm vừa qua. Hiện nay một nửa thế giới đang tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào quá trình làm phẳng hoặc cảm thấy các tác động của nó. Tôi đã làm cho cuốn sách này mang tít Thế giới phẳng một cách phóng túng để thu hút sự chú ý vào sự làm phẳng này và nhịp độ tăng nhanh của nó bởi vì tôi nghĩ đó là xu hướng quan trọng duy nhất trên thế giới ngày nay.

Nhưng tôi cũng chắc chắn ngang thế rằng không phải là không thể tránh khỏi về mặt lịch sử là phần còn lại của thế giới sẽ trở nên phẳng, hay các phần đã phẳng của thế giới không bị chiến tranh, khủng hoảng kinh tế, hoặc chính trị làm cho không phẳng. Có hàng trăm triệu người trên hành tinh này đã bị quá trình làm phẳng bỏ lại đằng sau hay cảm thấy bị ngợp trước nó, và một số trong số họ có đủ sự tiếp cận đến các công cụ làm phẳng để dùng chúng chống lại hệ thống, chứ không phải nhân danh nó. Sự làm phẳng có thể đi sai đường ra sao là chủ đề của chương này, và tôi tiếp cận nó bằng cách thử trả lời các câu hỏi sau: Các nhóm người, lực lượng, hay vấn đề lớn nhất nào cản trở quá trình phẳng hóa này, và bằng cách nào chúng ta có thể cộng tác tốt hơn để vượt qua chúng?

QUÁ ỐM YẾU

Một lần tôi nghe Jerry Yang, đồng sáng lập Yahoo!, trích câu nói của một quan chức cấp cao chính phủ Trung Quốc, “Nơi nào con người có hi vọng, bạn sẽ có một tầng lớp trung lưu.” Tôi nghĩ đây là sự thấu hiểu rất hữu ích. Sự tồn tại của các tầng lớp trung lưu lớn, ổn định khắp thế giới là quyết định đối với sự ổn định địa chính trị, nhưng tầng lớp trung lưu là một trạng thái tinh thần, chứ không phải một trạng thái thu nhập. Đó là vì sao phần lớn người Mĩ luôn luôn tự miêu tả mình là “tầng lớp trung lưu,” cho dù theo thống kê thu nhập một số người trong số họ không thể được coi như vậy. “Tầng lớp trung lưu” là một cách

khác để miêu tả những người tin rằng họ có lối thoát khỏi nghèo nàn hay địa vị thu nhập thấp để hướng tới mức sống cao hơn và một tương lai tốt đẹp hơn cho con cái họ. Bạn có thể ở tầng lớp trung lưu trong đầu mình dù cho bạn kiếm được 2 $ hay 200 $ một ngày, nếu bạn tin vào độ linh động của xã hội – rằng con cái bạn có cơ hội sống khá hơn bạn – và lao động chăm chỉ và chơi theo các quy tắc của xã hội sẽ khiến bạn đến được nơi nào bạn muốn.

Theo nhiều cách, đường phân cách giữa những người ở trong thế giới phẳng và những người không ở trong đó là đường hi vọng này. Tin tốt lành từ Ấn Độ và Trung Quốc, và các nước của Đế chế Soviet trước đây là, với tất cả các thiếu sót và mâu thuẫn nội tại, các nước này bây giờ là tổ ấm cho hàng trăm triệu người có đủ hi vọng để là tầng lớp trung lưu. Tin buồn từ châu Phi, cũng như nông thôn Ấn Độ, Trung Quốc và Mĩ Latin, và nhiều góc tối của thế giới phát triển, là có hàng trăm triệu người không có hi vọng và do đó không có cơ may để vào tầng lớp trung lưu. Họ không có hi vọng vì hai lí do: hoặc họ quá ốm yếu, hay các chính phủ địa phương quá thất thường đối với họ để tin họ có một lối về phía trước.

Nhóm đầu tiên, những người quá ốm yếu, là những người hàng ngày bị HIV-AIDS, sốt rét, lao, và bại liệt hành hạ, và những người thậm chí không có điện và nước sạch đều đặn. Nhiều trong những người này sống gần thế giới phẳng đến đáng kinh hoàng. Khi ở Bangalore tôi đến thăm một trường thực nghiệm, Shanti Bhavan, hay "Thiên đường hòa bình." Nó nằm gần làng Baliganapalli, ở tỉnh Tamil Nadu, cách khoảng một giờ xe từ các trung tâm công nghệ cao bằng kính và thép của nội đô Bangalore – một trong những trung tâm đó có tên là "Miền đất Vàng son." Trên đường đi đến đó, hiệu trưởng ngôi trường, Lalita Law, một người Thiên chúa giáo Ấn Độ nhiệt tình và sắc sảo, giải thích cho tôi, với một sự căm giận ít kiềm chế trong giọng nói, rằng trường có 160 trẻ em, mà bố mẹ đều là các tiện dân sống ở ngôi làng bên cạnh.

"Những đứa trẻ này, bố mẹ chúng làm nghề nhặt rác, bốc vác, và khai thác đá," bà nói khi chúng tôi nhảy tưng tưng trên chiếc xe jeep trên con đường lồi lõm dẫn đến trường. "Họ sống dưới mức nghèo khổ, thuộc đẳng cấp thấp nhất, các tiện nhân, những người được cho là đang hoàn tất số phận của mình và bị bỏ ở nơi họ sống. Chúng tôi nhận các đứa trẻ này ở bốn hay năm tuổi. Chúng không biết có nước uống sạch là gì. Chúng quen uống nước rãnh

bẩn, nếu chúng may mắn sống gần một cái rãnh. Chúng chưa bao giờ thấy nhà vệ sinh, chúng không tắm… Thậm chí chúng không có mảnh quần áo tử tế. Chúng tôi phải bắt đầu bằng hoà nhập chúng vào xã hội. Khi lần đầu tiên chúng tôi nhận chúng về chúng chạy ra, đái và ỉa bất kì đâu chúng muốn. [Thoạt tiên] chúng tôi không cho chúng ngủ giường, vì với chúng đó là một cú sốc văn hóa."

Tôi gõ điên rồ ở sau xe jeep trên chiếc laptop của mình để theo kịp lời độc thoại cay độc của bà về cuộc sống ở làng.
"Cái 'Ấn Độ Sáng ngời' này [khẩu hiệu của đảng BJP cầm quyền, trong cuộc bầu cử năm 2004] chọc tức những người như chúng tôi," bà nói thêm. "Ông phải đến các làng thôn quê để thấy Ấn Độ sáng ngời thế nào, và nhìn vào mặt trẻ con để thấy Ấn Độ sáng ngời hay không. Ấn Độ tỏa sáng tốt cho các tạp chí bóng láng, nhưng nếu ông chỉ đi ra ngoài Bangalore ông sẽ thấy mọi thứ về Ấn Độ sáng ngời bị bác bỏ… [Trong các làng] nạn nghiện rượu lan tràn, nạn giết con gái sơ sinh và tội phạm tăng lên. Ông phải đút lót để có điện, nước; ông phải đút lót cho người định thuế để hắn ta định mức thuế nhà chính xác cho ông. Đúng, các tầng lớp trung lưu và cao đang cất cánh, nhưng 700 triệu người còn bị bỏ lại đằng sau, tất cả những gì họ thấy là u ám, tối tăm và tuyệt vọng. Họ sinh ra để tuân theo số mệnh và phải sống theo cách này, chết theo cách này. Cái duy nhất tỏa sáng với họ là mặt trời, mà nó thì nóng, không thể chịu nổi và có quá nhiều người chết vì trúng nóng." "Con chuột" duy nhất mà những đứa trẻ này từng gặp, bà nói thêm, không phải con chuột bên cạnh máy tính, mà là chuột thật.

Có hàng nghìn làng như thế ở nông thôn Ấn Độ, Trung Quốc, châu Phi, và Mĩ Latin. Và đó là vì sao không ngạc nhiên là trẻ em ở thế giới đang phát triển – thế giới không phẳng – có nguy cơ chết lớn gấp mười lần vì các bệnh có thể phòng chống bằng vaccin hơn là trẻ con trong thế giới phẳng phát triển. Ở các vùng bị nhiễm nhất của nông thôn miền Nam châu Phi, một phần ba phụ nữ có thai được nói là nhiễm HIV. Chỉ riêng dịch AIDS là đủ để làm sụp đổ cả một xã hội: hiện nay nhiều giáo viên ở các nước châu Phi này bị nhiễm AIDS, nên họ không thể dạy học được, và trẻ nhỏ, đặc biệt là con gái, phải bỏ học hoặc vì phải săn sóc bố mẹ ốm yếu sắp chết, hoặc vì bị mồ côi do AIDS và không thể trả tiền học phí. Và không có

giáo dục, thanh niên không thể học được cách tự bảo vệ mình khỏi HIV-AIDS hay các bệnh khác, chưa nói đến chuyện học được các kĩ năng nâng cao cuộc sống cho phép phụ nữ kiểm soát tốt hơn cơ thể mình và bạn tình. Viễn cảnh về một đại dịch AIDS tràn lan ở Ấn Độ và Trung Quốc, loại đã làm suy yếu toàn bộ vùng Nam châu Phi, vẫn rất thực, chủ yếu bởi vì chỉ một phần năm số người có nguy cơ nhiễm HIV trên toàn thế giới có được các dịch vụ phòng chống. Hàng chục triệu phụ nữ muốn và có thể hưởng lợi từ nguồn kế hoạch hóa gia đình không có được điều đó vì thiếu tài trợ địa phương. Bạn không thể đẩy tăng trưởng kinh tế ở một nơi 50% người dân bị mắc bệnh sốt rét hoặc một nửa số trẻ con bị suy dinh dưỡng, hoặc một phần ba số bà mẹ sắp chết vì bệnh AIDS.

Không nghi ngờ gì là Trung Quốc và Ấn Độ khấm khá hơn vì chí ít có một phần dân số của họ ở trong thế giới phẳng. Khi các xã hội bắt đầu phồn vinh, bạn sẽ có một vòng thiện: Họ bắt đầu sản xuất đủ thực phẩm để người dân có thể rời khỏi đất đai, nhân công thừa được đào tạo và giáo dục để bắt đầu làm về công nghiệp và dịch vụ; điều đó dẫn đến đổi mới, giáo dục tốt hơn và các trường đại học, các thị trường tự do hơn, tăng trưởng và phát triển kinh tế, hạ tầng cơ sở tốt hơn, ít bệnh tật hơn, và tốc độ tăng dân số thấp hơn. Chính sự năng động đó đang diễn ra ở nhiều phần đô thị Ấn Độ và đô thị Trung Quốc, cho phép người dân cạnh tranh trên một sân chơi bằng phẳng và thu hút hàng tỉ đôla tiền đầu tư.

Nhưng còn có nhiều, rất nhiều người sống ở bên ngoài cái vòng này. Họ sống ở các làng hay vùng nông thôn nơi chỉ có bọn tội phạm mới muốn đầu tư, các vùng nơi bạo lực, nội chiến, và bệnh tật cạnh tranh với nhau để xem cái nào có thể tàn phá dân thường nhiều nhất. Thế giới sẽ chỉ hoàn toàn phẳng khi tất cả những người này được đưa vào đó. Một trong những người hiếm hoi có đủ tiền để tạo ra sự khác biệt dám đứng ra đương đầu là chủ tịch hãng Microsoft Bill Gates, mà quỹ Bill and Melinda Gates Foundation 27 tỉ đôla đã tập trung vào khối dân cư khổng lồ, bị bệnh tật tàn phá, bị tước mất cơ hội này. Nhiều năm tôi đã phê phán một số tập quán kinh doanh của Microsoft, và tôi không hề hối tiếc một từ nào tôi đã viết về một số chiến thuật chống cạnh tranh của nó. Nhưng cam kết cá nhân của Gates dành tiền và nghị lực để đề cập đến thế giới không phẳng làm tôi rất cảm kích. Cả hai lần tôi nói chuyện với Gates, đây là chủ đề ông muốn nói nhất, và nói say mê nhất.

"Không ai tài trợ các thứ cho 3 tỉ người kia cả," Gates nói. "Ai đó đánh giá chi phí cứu một mạng sống ở Mĩ là 5 hay 6 triệu $ – xã hội chúng ta sẵn sàng tiêu ngần ấy. Bạn có thể cứu được một mạng người bên ngoài Mĩ với ít hơn 100 đôla. Nhưng có bao nhiêu người muốn thực hiện khoản đầu tư đó?

"Nếu chỉ là vấn đề thời gian," Gates nói tiếp, "anh cũng biết đấy, cứ cho là hai mươi hay ba mươi năm nữa những người kia sẽ đến được đây, và lúc đó sẽ thật tuyệt để tuyên bố rằng toàn bộ thế giới đã phẳng. Nhưng sự thực là, 3 tỉ con người kia đã bị mắc vào một cái bẫy, và họ sẽ không bao giờ lọt vào được cái vòng thiện về giáo dục tốt hơn, sức khỏe tốt hơn, nhiều chủ nghĩa tư bản hơn, nhiều pháp trị hơn, của cải nhiều hơn... Tôi lo rằng sẽ chỉ có một nửa thế giới trở nên phẳng và sẽ vẫn mãi như thế."

Thử xem bệnh sốt rét, một bệnh do kí sinh trùng mà muỗi mang theo gây ra. Đó là kẻ giết nhiều bà mẹ nhất trên thế giới vào thời điểm hiện nay. Trong khi hầu như bây giờ không còn ai chết vì sốt rét trong thế giới phẳng, vẫn có hơn 1 triệu người chết vì bệnh này mỗi năm trong thế giới không phẳng, trong số đó khoảng bảy trăm nghìn là trẻ em, phần lớn ở châu Phi. Số người chết vì sốt rét đã thực sự tăng gấp đôi trong hai mươi năm qua vì muỗi đã nhờn với nhiều loại thuốc chống sốt rét, và các công ty dược phẩm thương mại đã không đầu tư nhiều vào các loại vaccin chống sốt rét mới vì họ nghĩ là không có thị trường sinh lợi cho họ. Giả như nếu cuộc khủng hoảng này xảy ra tại một đất nước phẳng, Gates nhận xét, hệ thống sẽ hoạt động: Chính phủ sẽ làm những gì cần thiết để khống chế bệnh, các hãng dược phẩm sẽ làm những gì cần để đưa thuốc ra thị trường, trường học sẽ dạy học sinh các biện pháp phòng ngừa, và vấn đề sẽ được loại bỏ. "Nhưng câu trả lời hay ho này hoạt động chỉ khi những người gặp vấn đề cũng có một chút tiền," Gates nói. Khi quỹ Gates Foundation tặng 50 triệu đôla để chống bệnh sốt rét, ông nói thêm, "người ta nói là chúng tôi vừa đã nhân đôi số tiền [trên toàn thế giới] dành cho việc chống sốt rét... Khi những người có nhu cầu lại không có tiền, thì các nhóm bên ngoài và các quỹ từ thiện phải đưa họ đến điểm nơi hệ thống có thể đóng góp cho họ." Tuy vậy, cho đến giờ, Gates lí luận, "chúng ta chưa hề cho những người này một cơ hội [để đi vào thế giới phẳng]. Đứa trẻ được kết nối vào Internet ngày nay, nếu nó tò mò và có một

kết nối Internet, cũng [được trao quyền] như tôi. Nhưng nếu nó không có đủ dinh dưỡng, nó sẽ không bao giờ chơi trò đó. Đúng, thế giới đã nhỏ hơn, nhưng chúng ta có thực sự thấy các điều kiện mà người dân sống không? Có phải thế giới vẫn còn khá lớn nên chúng ta không thấy các điều kiện sống thật của người dân, của đứa trẻ mà mạng sống của nó có thể được cứu với 80 đôla?"

Hãy dừng ở đây một lúc và hình dung sẽ có lợi đến thế nào cho thế giới, và cho Mĩ, nếu nông thôn Trung Quốc, Ấn Độ, và châu Phi có thể phát triển thành các nước Mĩ hoặc Liên minh châu Âu nho nhỏ về mặt kinh tế và cơ hội. Nhưng cơ may để họ bước vào được cái vòng thiện như vậy là rất nhỏ nếu không có một sự thúc đẩy nhân đạo thật sự của các doanh nghiệp, các nhà từ thiện và chính phủ của thế giới phẳng để dành nhiều nguồn lực hơn vào các vấn đề của họ. Cách duy nhất để thoát ra là thông qua những cách cộng tác mới giữa các phần phẳng và không phẳng của thế giới.

Năm 2003, quỹ Gates Foundation tung ra một dự án tên là Những Thách thức Lớn về Sức khỏe Toàn cầu. Cái mà tôi thích là cách tiếp cận giải quyết vấn đề của Gates Foundation. Họ không nói, "Chúng tôi, quỹ phương Tây giàu có, sẽ chuyển cho các bạn giải pháp," và sau đó đưa ra các hướng dẫn và viết vài tấm séc. Họ nói, "Hãy cộng tác theo chiều ngang để định rõ cả vấn đề và giải pháp – hãy tạo ra giá trị theo cách đó – và sau đó [quỹ] sẽ đầu tư tiền vào các giải pháp mà cả hai chúng ta vạch ra." Do đó Gates Foundation đăng quảng cáo trên Web và các kênh truyền thống hơn khắp thế giới phát triển và đang phát triển, mời các nhà khoa học trả lời cho một câu hỏi lớn: Đâu là những vấn đề lớn nhất mà, nếu khoa học quan tâm và giải quyết được, có thể thay đổi một cách đầy kịch tính nhất số phận của nhiều tỉ người bị sa lầy trong cái vòng luẩn quẩn của trẻ sơ sinh chết, tuổi thọ thấp, và bệnh tật? Quỹ nhận được khoảng tám ngàn trang ý kiến từ hàng trăm nhà khoa học khắp thế giới, kể cả những người được giải Nobel. Sau đó họ chọn lọc trong số chúng và tinh luyện chúng vào một danh sách mười bốn Thách thức Lớn – các thách thức mà một đổi mới công nghệ có thể loại bỏ một rào cản cơ bản đối với việc giải quyết một vấn đề sức khỏe quan trọng ở thế giới đang phát triển. Mùa thu 2003, quỹ công bố mười bốn Thách thức Lớn này khắp thế giới. Chúng gồm như sau: Làm cách nào để tạo ra các vaccin một liều hiệu quả có thể được dùng

ngay sau khi sinh, điều chế thế nào các vaccin không đòi hỏi bảo quản lạnh, làm sao để phát triển hệ thống dẫn vaccin không dùng kim [tiêm], làm sao để hiểu kĩ hơn các phản ứng miễn dịch học nào cung cấp sự miễn dịch bảo vệ, làm sao để kiểm soát tốt hơn các côn trùng mang các tác nhân gây bệnh, làm sao để phát triển một chiến lược genetic hay hóa học để làm bất lực số lượng loài côn trùng truyền bệnh, làm sao để tạo ra một dải đầy đủ các chất dinh dưỡng dễ hấp thụ một cách tối ưu trong một loại thực vật chính duy nhất, và làm sao để tạo ra các phương pháp miễn dịch có thể chữa được các bệnh lây nhiễm mãn tính. Trong vòng một năm, quỹ nhận được một nghìn sáu trăm đề xuất các cách giải quyết các thách thức này từ các nhà khoa học ở bảy mươi lăm nước, và giờ đây quỹ đang tài trợ cho các đề xuất tốt nhất với 250 triệu đôla.

“Chúng tôi cố gắng làm được hai điều với chương trình này,” Rick Klausner, trước là người đứng đầu Viện Ung thư Quốc gia, nay điều hành các chương trình sức khỏe cho Gates Foundation, giải thích. “Đầu tiên là [đưa ra] một lời kêu gọi đạo đức cho sự tưởng tượng khoa học, [chỉ ra] rằng có các vấn đề to lớn cần giải quyết mà chúng ta, cộng đồng khoa học, đã bỏ qua, cho dù chúng ta kiêu hãnh về chúng ta mang tính quốc tế đến thế nào. Chúng ta đã không nhận trách nhiệm của mình với tư cách những người giải quyết các vấn đề của toàn thế giới một cách nghiêm túc như bản sắc riêng của chúng ta với tư cách một cộng đồng quốc tế. Chúng tôi muốn các Thách thức Lớn nói rằng những cái này là những thứ kích thích, khêu gợi, khoa học nhất mà bất kì ai trên thế giới cũng có thể làm ngay bây giờ… Ý tưởng là thổi bùng trí tưởng tượng. Điều thứ hai là thực sự hướng một số nguồn lực của quỹ để xem liệu chúng ta có làm được điều đó hay không.”

Căn cứ vào những tiến bộ phi thường về công nghệ trong hai mươi năm qua, rất dễ để nói rằng chúng ta đã có tất cả các công cụ để đối mặt với những thách thức đó và điều duy nhất còn thiếu là tiền. Tôi mong điều đó đúng. Nhưng không phải vậy. Trong trường hợp bệnh sốt rét chẳng hạn, không chỉ có vấn đề thiếu thuốc. Bất kì ai từng đến châu Phi hay vùng nông thôn Ấn Độ đều biết các hệ thống y tế ở các vùng này thường bị đổ vỡ hay hoạt động ở mức rất thấp. Vì vậy Gates Foundation đang cố kích thích việc phát triển thuốc và hệ thống chuyển giao giả sử một hệ thống y tế bị đổ vỡ và do đó có thể được dân thường tại

hiện trường tự quản trị một cách an toàn. Đó có thể là thách thức lớn nhất: dùng các công cụ của thế giới phẳng để thiết kế ra các công cụ hoạt động được ở một thế giới không phẳng. “Hệ thống y tế quan trọng nhất trên thế giới là bà mẹ,” Klausner nói. “Làm thế nào bạn đưa được mọi thứ vào tay người mẹ mà bà ta hiểu và có thể có đủ sức [mua] và có thể dùng?”

Bi kịch của tất cả những người này thực sự là một bi kịch kép, Klausner nói thêm. Có bi kịch cá nhân về đối mặt với án tử hình do bệnh tật hay một án chung thân do gia đình tan vỡ và triển vọng hạn chế. Và còn có một bi kịch cho thế giới bởi vì sự đóng góp tuyệt vời bị mất mà tất cả những người vẫn ở ngoài thế giới phẳng này có thể tạo ra. Trong một thế giới phẳng, nơi chúng ta kết nối được mọi nguồn tri thức với nhau, hãy tưởng tượng những người đó có thể mang lại tri thức gì cho khoa học và giáo dục. Trong một thế giới phẳng, nơi sáng tạo có thể đến từ khắp nơi, chúng ta đang để một nguồn khổng lồ những người đóng góp và cộng tác tiềm năng tuột chìm dưới những đợt sóng. Không nghi ngờ gì rằng đói nghèo làm cho sức khỏe đau yếu, nhưng sức khỏe đau yếu cũng nhốt người ta trong nghèo khổ, và đến lượt nó lại làm yếu họ và ngăn họ nắm lấy cái thanh ngang đầu tiên của chiếc thang dẫn tới hi vọng trung lưu. Cho đến khi và trừ khi chúng ta đương đầu được với các thách thức đó, hơn 50% thế giới chưa phẳng đó vẫn tiếp tục vậy – không cần biết 50% còn lại trở nên phẳng ra sao.

QUÁ THIẾU QUYỀN

Không chỉ có thế giới phẳng và thế giới không phẳng. Nhiều người sống ở vùng giáp ranh giữa hai bên. Trong số đó có những người mà tôi gọi là quá thiếu quyền. Họ là một nhóm lớn người dân không bị sự làm phẳng thế giới bao vây hoàn toàn. Không giống người quá ốm yếu, người vẫn còn phải kiếm cơ may để bước vào thế giới phẳng, người quá thiếu quyền là những người mà bạn có thể nói là phẳng một nửa. Họ là những người khỏe mạnh sống ở các nước có các khu vực lớn đã phẳng song không có các công cụ hoặc kĩ năng hoặc cơ sở hạ tầng để tham gia vào một cách có ý nghĩa hoặc bền vững. Họ chỉ có đủ thông tin để biết là thế giới xung quanh mình đang phẳng ra và họ thật sự không thu được bất cứ lợi lộc nào. Trở nên phẳng là tốt nhưng đầy áp lực, là không phẳng thật khủng khiếp và đầy đau đớn, nhưng trở nên nửa phẳng lại có mối lo âu đặc biệt riêng. Dẫu lĩnh vực công nghệ cao

phẳng của Ấn Độ là hấp dẫn và nổi bật, đừng có ảo tưởng: Nó chiếm 0,2% việc làm ở Ấn Độ. Cộng thêm những người Ấn Độ dính đến chế tác cho xuất khẩu, bạn có tổng 2% việc làm ở Ấn Độ.

Những người nửa phẳng là hàng trăm triệu người, đặc biệt ở nông thôn Ấn Độ, nông thôn Trung Quốc và nông thôn Đông u, những người sống đủ gần để thấy được, chạm được, và đôi khi hưởng lợi từ thế giới phẳng, nhưng bản thân họ không thực sự sống ở trong đó. Chúng ta thấy nhóm người này có thể lớn thế nào và giận dữ ra sao trong các cuộc bầu cử quốc gia Ấn Độ xuân năm 2004, khi đảng cầm quyền BJP bị thất bại một cách đáng ngạc nhiên – dù đã giúp Ấn Độ có được tỉ lệ tăng trưởng cao – chủ yếu vì sự bất mãn của các cử tri nông thôn Ấn Độ đối với nhịp độ toàn cầu hoá chậm chạp ở bên ngoài các thành phố khổng lồ. Những cử tri này không nói, "Ngừng đoàn tàu toàn cầu hóa lại, chúng tôi muốn xuống," mà nói, "Ngừng đoàn tàu toàn cầu hóa lại, chúng tôi muốn lên, nhưng ai đó phải giúp chúng tôi làm cái bậc lên xuống tốt hơn mới được."

Các cử tri nông thôn này – nông dân và chủ trang trại, từ đám đông dân cư Ấn Độ – chỉ cần bỏ một ngày vào bất cứ thành phố lớn ở gần nào để thấy các lợi ích của thế giới phẳng: ôtô, nhà cửa, cơ hội học hành. "Mỗi khi một người trong làng xem TV cộng đồng và thấy một quảng cáo xà phòng hay dầu gội đầu, cái mà họ nhận thấy không phải xà phòng hay dầu gội mà là lối sống của những người dùng chúng – kiểu xe gắn máy họ đi, quần áo của họ, và nhà cửa của họ," Nayan Chanda, biên tập tờ YaleGlobal Online, một người gốc Ấn, giải thích. "Họ thấy một thế giới mà họ muốn vào. Cuộc bầu cử này là về ghen tị và giận dữ. Đó là một trường hợp kinh điển về việc cách mạng bùng nổ khi mọi chuyện trở nên tốt đẹp hơn nhưng không đủ nhanh cho nhiều người."

Cùng lúc đó, các nông dân Ấn Độ này hiểu được, từ trong lòng, chính xác tại sao cái đó không đến với mình: vì các chính quyền địa phương ở Ấn Độ ăn đút lót quá nhiều, quản lí quá kém, đến mức không thể mang lại trường học và cơ sở hạ tầng mà người nghèo cần để có được phần công bằng của chiếc bánh. Khi một số trong hàng triệu người Ấn Độ ở bên ngoài các cộng đồng đóng cửa nhìn vào hi vọng tiêu tan, "họ trở thành sùng đạo hơn, gắn chặt hơn với đẳng cấp/đẳng cấp dưới của mình, cực đoan hơn trong lối nghĩ của họ, sẵn

sàng chụp giật hơn là xây dựng, [và] coi chính trị bẩn thỉu là cách duy nhất để có được sự linh động, vì sự linh động kinh tế đã bị ngăn trở," Vivek Paul của hãng Wipro nói. Ấn Độ có thể có đội tiên phong công nghệ cao thông minh nhất thế giới, nhưng nếu nó không tìm được cách để đưa những người bất lực, tàn tật, ít giáo dục, và thua thiệt đó đi cùng, thì nó sẽ giống một tên lửa bay lên nhưng mau chóng rơi xuống đất vì thiếu lực đẩy bền vững.

Đảng Quốc đại nắm được thông điệp đó, cho nên ngay khi nắm quyền đã bổ nhiệm thủ tướng không phải là ai đó chống toàn cầu hóa mà là Manmohan Singh, cựu bộ trưởng tài chính Ấn Độ, người đầu tiên năm 1991 đã mở cửa thị trường Ấn Độ cho toàn cầu hóa, chú trọng xuất khẩu, thương mại và cải tổ bán buôn. Và Singh, đến lượt, hứa sẽ tăng rất nhiều đầu tư chính phủ cho hạ tầng cơ sở nông thôn và đem lại nhiều cải tổ bán lẻ hơn cho chính quyền nông thôn.

Những người bên ngoài có thể cộng tác thế nào trong quá trình này? Tôi nghĩ, đầu tiên và trên hết, họ có thể định nghĩa lại chủ nghĩa dân túy toàn cầu. Nếu các nhà dân túy thực sự muốn giúp đỡ dân nghèo nông thôn, cách thức để làm điều đó không phải là đốt các cửa hàng McDonald's và đóng cửa IMF và cố dựng lên các rào cản bảo hộ, những cái sẽ làm thế giới gồ ghề. Những cái đó không giúp một chút nào cho người nghèo nông thôn. Cần phải tái tập trung sức lực của phong trào dân túy toàn cầu vào làm sao để cải thiện chính quyền địa phương, cơ sở hạ tầng, và giáo dục ở những nơi như nông thôn Ấn Độ và Trung Quốc, để dân chúng ở đó có thể nhận được các công cụ để cộng tác và tham gia trong thế giới phẳng. Phong trào dân túy toàn cầu, được biết đến nhiều hơn như phong trào chống toàn cầu hóa, có rất nhiều năng lực, nhưng cho đến giờ nó quá bị xé lẻ và quá hỗn độn để có thể giúp người nghèo một cách có hiệu quả theo cách có ý nghĩa và bền vững. Nó cần một chính sách phẫu thuật thuỳ não. Người nghèo trên thế giới không căm ghét người giàu đến mức như các đảng cánh tả ở thế giới phát triển tưởng tượng. Cái họ căm ghét là không có bất cứ lối nào để trở nên giàu có và tham gia vào thế giới phẳng và vượt qua đường ngăn để bước vào giới trung lưu mà Jerry Yang nói đến.

Hãy dừng lại một phút ở đây và chỉ ra phong trào chống toàn cầu hóa đã mất tiếp xúc với khát vọng thực của người nghèo trên thế giới ra sao. Phong trào chống toàn cầu hóa nổi

lên từ hội nghị của WTO ở Seattle năm 1999 và sau đó lan ra khắp thế giới trong các năm tiếp theo, thường tập hợp để tấn công các cuộc họp của Ngân hàng Thế giới, IMF, và các nước công nghiệp G-8. Từ khởi đầu, phong trào nổi lên ở Seattle chủ yếu là một hiện tượng do phương Tây thúc đẩy, chính vì thế bạn thấy rất ít người da màu trong các đám này. Nó được thúc đẩy bởi năm lực hoàn toàn khác nhau. Một là cánh tự do trung lưu trên của Mĩ có mặc cảm tội lỗi vì sự giàu có và quyền lực khó tin mà Mĩ tích luỹ được sau sự sụp đổ của tường Berlin và cơn sốt dot-com. Ở đỉnh cao của sự bùng nổ thị trường chứng khoán, rất nhiều sinh viên trẻ Mĩ được nuông chiều, mặc quần áo hàng hiệu, bắt đầu quan tâm đến các xưởng mồ hôi [xí nghiệp bóc lột nhân công tàn tệ] như một cách chuộc tội của chúng. Động lực thứ hai là sự thúc đẩy tập hậu của Cánh tả Cũ – những người xã hội chủ nghĩa, vô chính phủ, và Trotskyt – liên minh với các nghiệp đoàn chủ trương bảo hộ. Chiến lược của họ là lợi dụng những lo ngại tăng lên về toàn cầu hóa để đưa trở lại dạng nào đó của chủ nghĩa xã hội, cho dù các tư tưởng này đã bị vứt bỏ, coi như phá sản bởi chính người dân ở Đế chế Soviet trước đây, và ở Trung Quốc, những người đã sống lâu nhất dưới chế độ đó. (Bây giờ bạn biết là không có phong trào chống toàn cầu hóa nào đáng nói đến ở Nga, Trung Quốc, hay Đông u.) Các lực lượng Cánh tả Cũ này muốn gây ra một cuộc tranh luận về chúng ta có toàn cầu hóa hay không. Họ đòi được phát biểu nhân danh những người nghèo Thế giới Thứ ba, nhưng các chính sách kinh tế bị phá sản mà họ chủ trương đã biến họ, theo cách nhìn của tôi, thành Liên minh để Giữ Người Nghèo Nghèo mãi. Lực lượng thứ ba là một nhóm vô định hình hơn. Nó gồm nhiều người ủng hộ thụ động phong trào chống toàn cầu hóa từ nhiều nước, bởi vì họ thấy ở nó một kiểu phản đối chống lại tốc độ mà thế giới cũ biến mất và trở nên phẳng.

Lực lượng thứ tư dẫn dắt phong trào, đặt biệt mạnh ở châu Âu và ở thế giới Hồi giáo, là chủ nghĩa bài Mĩ. Sự chênh lệch giữa quyền lực kinh tế và chính trị của Mĩ và của tất cả những người khác sau khi Đế chế Soviet sụp đổ đã lớn đến mức Mĩ bắt đầu – hay cảm thấy – đụng chạm đến cuộc sống của tất cả mọi người trên thế giới, trực tiếp hay gián tiếp, nhiều hơn bản thân chính phủ của họ. Khi mọi người trên thế giới bắt đầu trực cảm điều này, một phong trào nổi lên, mà Seattle vừa phản ánh vừa giúp gây xúc tác, nơi người ta nói, "Nếu bây giờ Mĩ chạm đến cuộc sống của tôi gián tiếp hay trực tiếp nhiều hơn chính phủ tôi, thì

tôi cũng muốn có một lá phiếu trong quyền lực Mĩ." Vào thời ở Seattle, sự "động chạm" mà người ta lo nhất là sức mạnh kinh tế và văn hóa của Mĩ, và do đó đòi hỏi có một phiếu đã có xu hướng tập trung xung quanh các định chế đặt ra quy tắc kinh tế như WTO. Nước Mĩ trong các năm 1990, dưới thời Tổng thống Clinton, được coi như một con rồng to đầu ngu ngốc, bắt nạt người ta trong các lĩnh vực kinh tế và văn hóa, dù có chủ tâm hay không. Chúng ta là bài Phì phò Con Rồng Thần kì*, và người ta muốn có một lá phiếu trong cái chúng ta phì phò.

Rồi ngày 11/9 đến. Và Mĩ tự biến mình từ Hà hơi con Rồng Thần kì, động đến người dân trên toàn thế giới về kinh tế và văn hóa, thành con [quái vật] Godzilla với một cái vòng trên vai, khạc ra lửa và ngoáy đuôi loạn lên, động chạm vào cuộc sống của mọi người về mặt quân sự và an ninh, chứ không chỉ còn là kinh tế và văn hóa. Khi điều đó xảy ra, người dân trên thế giới bắt đầu nói, "Giờ đây chúng tôi thực sự muốn có một lá phiếu cho việc Mĩ sử dụng quyền lực của nó thế nào" – và theo nhiều cách toàn bộ tranh luận về chiến tranh Iraq đã là một cuộc tranh luận thay thế về điều đó.

Cuối cùng, lực lượng thứ năm trong phong trào này là một liên minh của các nhóm hết sức nghiêm túc, có thiện ý, và có tính xây dựng – từ các nhà hoạt động môi trường, các nhà hoạt động thương mại cho đến các NGO quan tâm đến quản trị – những người trở thành bộ phận của phong trào chống toàn cầu hóa mang tính dân túy trong các năm 1990 với hi vọng họ có thể xúc tác một cuộc thảo luận toàn cầu về chúng ta toàn cầu hóa thế nào. Tôi rất kính trọng và cảm tình nhóm cuối cùng này. Nhưng cuối cùng họ đã bị đám có-nên-toàn-cầu-hóa-hay-không lấn át, đám đã bắt đầu biến phong trào thành dữ dội hơn ở cuộc họp thượng đỉnh G-8 tại Genoa tháng Bảy 2001, khi một người phản đối toàn cầu hóa bị giết khi tấn công một chiếc xe jeep của cảnh sát Ý với một bình chữa cháy.

Sự kết hợp ba sự hội tụ, bạo lực ở Genoa, 11/9, và các biện pháp an ninh chặt chẽ hơn đã làm gãy phong trào chống toàn cầu hóa. Các nhóm toàn-cầu-hóa-thế-nào nghiêm túc hơn không muốn ở cùng [chiến] hào với những kẻ vô chính phủ khiêu khích một sự đụng độ công khai với cảnh sát, và sau 11/9, nhiều nhóm lao động Mĩ không muốn gắn với phong trào có vẻ bị các phần tử chống Mĩ tiếp quản. Điều đó còn trở nên nổi bật hơn khi vào cuối

tháng Chín 2001, ba tuần sau 11/9, các nhà lãnh đạo chống toàn cầu hóa tìm cách tái diễn Genoa trên các đường phố Washington, để phản đối các cuộc họp của IMF và World Bank ở đó. Tuy nhiên, sau 11/9, IMF và World Bank đã hủy các cuộc họp của họ, và nhiều người phản đối Mĩ đã lảng đi. Những người xuất hiện trên đường phố Washington đã biến sự kiện thành một cuộc tuần hành chống cuộc xâm lăng Afghnistan sắp tới của Mĩ để truy quét Osama bin Laden và al-Qaeda. Cùng lúc đó, với ba sự hội tụ đã khiến Trung Quốc, Ấn Độ và Đông u trở thành những người hưởng lợi lớn nhất của toàn cầu hóa, không còn có thể cho rằng hiện tượng này tàn phá người nghèo trên thế giới. Hoàn toàn ngược lại: hàng triệu người Trung Quốc và Ấn Độ đã bước vào tầng lớp trung lưu của thế giới nhờ sự làm phẳng thế giới và toàn cầu hóa.

Như thế khi các lực lượng toàn-cầu-hóa-thế-nào trôi dạt đi, và khi số dân Thế giới Thứ ba hưởng lợi từ toàn cầu hóa bắt đầu tăng lên, và khi nước Mĩ dưới chính quyền Bush bắt đầu sử dụng sức mạnh quân sự đơn phương hơn, nhân tố chống Mĩ trong phong trào chống toàn cầu hóa bắt đầu có được một tiếng nói và vai trò to hơn nhiều. Kết quả là bản thân phong trào vừa trở nên chống Mĩ hơn vừa không thể và không sẵn sàng đóng một vai trò xây dựng nào trong việc hình thành cuộc tranh luận toàn cầu về chúng ta toàn cầu hóa thế nào, chính vào lúc vai trò đó thậm chí còn trở nên quan trọng hơn khi thế giới đã phẳng hơn. Như nhà lí luận chính trị học của Đại học Hebrew, Yaron Ezrahi, đã nhận xét rất khéo, "Nhiệm vụ quan trọng về tranh thủ sức mạnh của nhân dân để ảnh hưởng đến chủ nghĩa toàn cầu – làm cho nó từ bi, công bằng, hợp với phẩm giá con người hơn – là quá quan trọng để bị bỏ phí cho chủ nghĩa bài Mĩ ngu đần hay để rơi vào tay của chỉ những kẻ bài Mĩ."

Có một khoảng trống chính trị mênh mông đang đợi được lấp đầy. Ngày nay có một vai trò thực tế cho một phong trào có thể thúc đẩy chương trình nghị sự về chúng ta toàn cầu hóa thế nào – chứ không phải có nên toàn cầu hóa hay không. Vị trí tốt nhất một phong trào như thế có thể khởi động là nông thôn Ấn Độ.

"Cả [Đảng] Quốc đại và các đồng minh cánh tả của nó sẽ gây rủi ro cho tương lai Ấn Độ nếu rút ra kết luận sai từ cuộc bầu cử [năm 2004] này," Pratap Bhanu Mehta, đứng đầu Trung tâm Nghiên cứu Chính trị ở Delhi, viết trên tờ The Hindu. "Đây không phải là một

cuộc nổi loạn chống thị trường, đó là sự phản đối chống nhà nước; đây không phải một sự bực bội chống các lợi ích của tự do hóa, mà là một lời kêu gọi nhà nước dọn nhà mình trật tự thông qua thậm chí nhiều cải cách hơn... Cuộc nổi loạn chống những kẻ cầm quyền không phải là cuộc nổi loạn của người nghèo chống người giàu: người bình thường ít có thiên hướng tức tối thành công của người khác hơn mức các trí thức vẫn tưởng rất nhiều. Đúng hơn đó là một biểu hiện của sự thực rằng cải cách của nhà nước đã chưa đủ xa."

Chính vì vậy các lực lượng quan trọng nhất đấu tranh chống đói nghèo ở Ấn Độ ngày nay, theo tôi, là các NGO đấu tranh cho sự quản trị địa phương tốt hơn, dùng Internet và các công cụ hiện đại khác của thế giới phẳng để chống tham nhũng, quản lí yếu kém, và trốn thuế. Các nhà dân túy quan trọng, hiệu quả và có ý nghĩa nhất trên thế giới hiện nay không phải là những người bỏ tiền ra. Họ là những người có một chương trình để thúc đẩy cải tổ bán lẻ ở cấp địa phương tại nước mình – khiến cho người bình thường đăng kí đất của mình dễ dàng hơn, cho dù họ là người chiếm đất; mở một công ty, dù nhỏ đến đâu; và có được công lí tối thiểu từ hệ thống pháp lí. Chủ nghĩa dân túy hiện đại, để trở nên hiệu quả và có ý nghĩa, phải là về cải tổ bán lẻ – làm cho toàn cầu hóa khả thi, bền vững, và công bằng cho nhiều người hơn bằng cải thiện sự quản trị địa phương của họ, sao cho tiền đã được đánh dấu cho người nghèo thực sự đến tay họ và sao cho tinh thần kinh doanh tự nhiên của họ có thể được giải phóng. Chính thông qua chính quyền địa phương mà người dân nhập vào hệ thống và hưởng được các lợi ích của thế giới đang phẳng, hơn là chỉ quan sát chúng. Những người dân làng Ấn Độ trung bình không thể như các công ty công nghệ cao và đơn thuần né chính phủ bằng cách [tự] cung cấp điện riêng, nước riêng, an ninh riêng, hệ thống xe bus riêng, và đĩa thu phát vệ tinh riêng của mình. Họ cần nhà nước vì điều đó. Không thể tính đến thị trường bù cho sự thất bại của nhà nước về cung cấp sự quản trị tử tế. Nhà nước phải trở nên tốt hơn. Chính xác bởi vì nhà nước Ấn Độ đã lựa chọn chiến lược toàn cầu hóa năm 1991 và từ bỏ năm mươi năm theo chủ nghĩa xã hội – đã đưa dự trữ ngoại tệ của nó đến gần bằng không – New Delhi năm 2004 đã có dự trữ 100 tỉ $, cho nó nguồn lực để giúp nhiều người dân vào đấu trường phẳng.

Ramesh Ramanathan, một nhà điều hành Citibank gốc Ấn, đã về Ấn Độ để lãnh đạo một NGO tên là Janaagraha, chuyên để cải thiện sự quản trị địa phương, chính xác là loại nhà dân túy chủ nghĩa mà tôi nghĩ đến. "Ở Ấn Độ," ông nói, "khách hàng của giáo dục công cộng đã gửi đi một tín hiệu về chất lượng giao dịch vụ: bất kì ai có đủ sức để chọn [không tham gia] đều làm vậy. Cũng thế cho chăm sóc sức khoẻ. Căn cứ vào chi phí y tế leo thang, nếu chúng tôi có một hệ thống y tế công cộng vững chắc, phần lớn công dân sẽ chọn dùng nó, chứ không chỉ người nghèo. Cũng vậy đối với đường sá, đường cao tốc, cấp nước, vệ sinh, khai sinh khai tử, thiêu xác, giấy phép lái xe, v.v. Nơi nào chính phủ cung cấp các dịch vụ này, nó [phải là] cho lợi ích của tất cả các công dân. [Nhưng] thực ra, ở một số lĩnh này, như cấp nước và vệ sinh, người nghèo thực tế còn không có được các dịch vụ cơ bản như giới trung lưu và tầng lớp giàu. Thách thức ở đây vì thế là tiếp cận phổ quát." Kéo các NGO, các tổ chức có thể hợp tác ở mức địa phương, vào để đảm bảo rằng người nghèo có được cơ sở hạ tầng và ngân sách mà họ có quyền được hưởng, có thể có một tác động sâu rộng đến xóa nghèo đói.

Cho nên dù điều này nghe có vẻ kì cục từ tôi, nó hoàn toàn nhất quán với toàn bộ cuốn sách này: Điều thế giới không cần hiện này là để phong trào chống toàn cầu hóa biến mất. Chúng ta đúng cần nó phát triển lên. Phong trào này đã có rất nhiều năng lực và khả năng huy động. Cái nó thiếu là một chương trình mạch lạc để giúp người nghèo bằng cộng tác với họ theo cách có thể thực sự giúp được họ. Các nhóm hoạt động giúp giảm đói nghèo nhiều nhất là các nhóm làm việc mức làng xã địa phương ở các nơi như nông thôn Ấn Độ, châu Phi, và Trung Quốc, để phát hiện và đấu tranh chống tham nhũng và thúc đẩy trách nhiệm giải trình, tính minh bạch, giáo dục, và quyền sở hữu. Bạn không giúp người nghèo của thế giới bằng mặc đồ hóa trang kiểu rùa và ném đá vào cửa sổ nhà hàng McDonald's. Bạn giúp họ bằng đưa cho họ các công cụ và thể chế để họ tự giúp mình. Điều đó có thể không hấp dẫn bằng phản đối chống lại các nhà lãnh đạo thế giới trên đường phố Washington hay Genoa, và rất được nhiều chú ý trên kênh CNN, nhưng nó quan trọng hơn rất nhiều. Hãy chỉ hỏi bất kì dân làng Ấn Độ nào thì biết.

Cộng tác chống đói nghèo không chỉ là công việc của các NGO. Nó cũng là của các công ty đa quốc gia. Người nghèo ở vùng nông thôn Ấn Độ, châu Phi, và Trung Quốc là một thị

trường khổng lồ, và có thể kiếm tiền ở đó và phục vụ họ – nếu các công ty sẵn sàng cộng tác theo chiều ngang với người nghèo. Một trong các ví dụ thú vị nhất mà tôi bắt gặp về hình thức cộng tác này là một chương trình do Hewlett-Packard tiến hành. HP không phải là một NGO. HP bắt đầu với một câu hỏi đơn giản: Người nghèo cần gì nhất mà chúng ta có thể bán cho họ? Bạn không thể thiết kế cái này ở Palo Alto; bạn phải cùng sáng tạo với người dùng-khách hàng hưởng lợi. Để trả lời cho câu hỏi đó, HP tạo ra một liên danh công cộng – tư nhân với chính phủ Ấn Độ và chính quyền địa phương ở Andhra Pradesh. Sau đó một nhóm kĩ sư công nhệ của HP tổ chức một loạt đối thoại ở làng Kuppam. Nhóm hỏi người dân ở đó hai điều: Các bạn có hi vọng gì cho 3 và 5 năm tới? và những thay đổi Nào có thể thật sự làm cho cuộc sống các bạn tốt đẹp hơn? Để giúp những người làng (nhiều người mù chữ) trình bày ý kiến, HP sử dụng một khái niệm gọi là trợ giúp đồ hoạ, nhờ đó khi người dân bày tỏ các ước mơ và khát vọng, một hoạ sĩ thị giác mà HP dẫn theo từ Mĩ sẽ vẽ các hình ảnh lên giấy đính trên tường quanh phòng.

“Khi người dân, đặc biệt là những người mù chữ, nói điều gì đó và điều đó được hiển thị ngay lên tường, họ cảm thấy thật sự được xác nhận, và do đó họ hoạt bát hẳn lên và tham gia nhiều hơn,” Maureen Conway, phó chủ tịch HP phụ trách các giải pháp cho thị trường mới nổi, phụ trách dự án này, nói. “Cách đó làm tăng sự tự tin.” Một khi các nông dân nghèo sống ở làng xa xôi được xổ lồng, họ sẽ thật sự bắt đầu khao khát. “Một người nói, ‘Cái chúng tôi thật sự cần ở đây là một sân bay,’” Conway kể lại.

Sau khi hoàn tất các phiên có hình ảnh đó, nhân viên HP dành nhiều thời gian hơn ở trong làng chỉ để xem người dân sống thế nào. Một thứ công nghệ còn thiếu ở đây là nghề ảnh. Conway giải thích: “Chúng tôi nhận ra có một nhu cầu chụp ảnh rất lớn cho mục đích nhận dạng, cho các chứng chỉ, cho các đơn và giấy phép chính phủ, và chúng tôi tự nhủ, ‘Có lẽ có một cơ hội làm ăn nào đó ở đây nếu chúng ta có thể biến người dân ở đây thành thợ chụp ảnh làng.’ Có một hiệu ảnh ở trung tâm Kuppam. Mọi người xung quanh đều [là] nông dân. Chúng tôi nhận ra những người đó có thể đi xe bus từ làng, bỏ ra hai giờ, chụp ảnh, một tuần sau quay lại để lấy ảnh và thấy chúng vẫn chưa xong hay bị hỏng. Thời gian là quan trọng với họ như với chúng ta. Cho nên chúng tôi nói, ‘Đợi đã, chúng ta làm được máy ảnh

số và máy in xách tay. Thế thì có vấn đề gì đâu?'Tại sao HP không bán cho họ một mớ máy ảnh và máy in số? Người dân làng quay trở lại với một câu trả lời hết sức ngắn gọn: 'Điện.'Họ không có điện ổn định và có ít tiền để trả.

"Cho nên chúng tôi nói, 'Chúng ta là nhà công nghệ. Chúng ta sẽ lấy một tấm pin mặt trời, đặt nó lên một cái túi gắn bánh xe và xem liệu có cơ hội kinh doanh cho người dân ở đây, và cho HP không, nếu chúng làm ra một hiệu ảnh di động.' Đó là cách tiếp cận của chúng tôi. Pin mặt trời có thể nạp điện cho cả máy ảnh và máy in. Sau đó chúng tôi đến một nhóm phụ nữ tự-lực. Chúng tôi lựa ra năm người và nói, 'Chúng tôi sẽ huấn luyện các chị sử dụng thiết bị này.' Chúng tôi huấn luyện họ hai tuần. Và bảo, 'Chúng tôi sẽ cấp cho các chị máy ảnh và các thứ, và chúng tôi sẽ chia thu nhập với các chị trên mỗi tấm ảnh'." Đây không phải là việc từ thiện. Ngay cả sau khi mua mọi thứ từ HP và chia một phần thu nhập với HP, các phụ nữ trong nhóm nhiếp ảnh đã nhân đôi thu nhập gia đình họ. "Và thực ra mà nói, cái chúng tôi phát hiện ra là chưa đến 50% số ảnh họ chụp là cho mục đích nhận dạng và còn lại là người dân đơn giản muốn chụp ảnh con cái, đám cưới, và chính họ," Conway nói. Người nghèo cũng thích các album ảnh gia đình như người giàu và sẵn sàng trả tiền cho nó. Chính quyền địa phương cũng lấy các phụ nữ này làm người chụp ảnh chính thức cho các dự án công trình công cộng, khiến cho thu nhập của họ tăng thêm.

Hết chuyện rồi ư? Không hoàn toàn. Như tôi đã nói, HP không phải là một NGO. "Sau bốn tháng chúng tôi nói, 'Ok, thời gian thử nghiệm đã hết, chúng tôi lấy lại máy ảnh'," Conway nói. "Và họ nói, 'Bà điên rồi'." Thế là HP nói với các phụ nữ rằng nếu họ muốn giữ lại máy ảnh, máy in, và tấm pin mặt trời, họ phải có kế hoạch để trả tiền cho hãng. Cuối cùng họ đề nghị trả 9 $ mỗi tháng, và HP đồng ý. Và giờ đây họ đang mở rộng sang các làng khác. Trong lúc đó, HP đã bắt đầu làm việc với một NGO để đào tạo nhiều nhóm phụ nữ với cùng studio ảnh di động, và ở đây có tiềm năng cho HP bán studio cho các NGO khắp Ấn Độ, tất cả đều dùng mực in và các thứ đi kèm của HP. Và từ Ấn Độ, ai biết sẽ còn ở đâu nữa?

"Họ phản hồi cho chúng tôi về máy ảnh và sự dễ sử dụng," Conway nói. "Cái nó đã làm để biến đổi niềm tin của phụ nữ là hết sức đáng kinh ngạc."

QUÁ THẤT VỌNG

Một trong những hậu quả không lường trước của thế giới phẳng là nó đặt các xã hội và nền văn hóa khác nhau tiếp xúc trực tiếp hơn nhiều với nhau. Nó kết nối người với người nhanh hơn nhiều so với sự chuẩn bị của người dân và các nền văn hóa thường có. Một số nền văn hóa phát triển lên với những cơ hội cộng tác đột nhiên đến mà sự gần gũi toàn cầu làm cho có thể. Các nền văn hóa khác bị đe dọa, thất vọng, và thậm chí bị làm nhục bởi quan hệ gần gũi này, điều, giữa các thứ khác, khiến người dân rất dễ thấy mình đứng ở đâu trên thế giới so với mọi người khác. Tất cả những cái này giúp giải thích sự nổi lên của một trong những lực lượng phi phẳng nguy hiểm nhất ngày nay – những kẻ đánh bom tự sát của Al-Qaeda và các tổ chức khủng bố Hồi giáo khác, những kẻ đến từ thế giới Hồi giáo và các cộng đồng Hồi giáo ở châu Âu.

Thế giới Hồi giáo-Arập là một nền văn minh bao la, đa dạng gồm hơn một tỉ người và trải rộng từ Morocco đến Indonesia, từ Nigeria đến ngoại ô London. Thật nguy hiểm khi khái quát hóa về một cộng đồng tôn giáo phức tạp như vậy, được cấu thành từ rất nhiều sắc tộc và quốc tịch đến thế. Nhưng chỉ cần nhìn vào các dòng tin chính trên báo chí mỗi ngày để nhận ra rất nhiều giận dữ và thất vọng dường như đang sôi sục từ thế giới Hồi giáo nói chung và đặc biệt từ thế giới Hồi giáo Arập, nơi nhiều thanh niên dường như bị kích động bởi một sự kết hợp của các vấn đề. Một trong những điều rõ ràng nhất là cuộc xung đột Arập-Israel mưng mủ, và việc Israel chiếm đóng đất đai Palestine và Đông Jerusalem – một nỗi bất bình có ảnh hưởng xúc cảm rất mạnh lên trí tưởng tượng Hồi giáo-Arập và từ lâu làm quan hệ với Mĩ và phương Tây trở nên tồi tệ.

Song đó không phải là lí do duy nhất ấp ủ sự giận dữ ở các cộng đồng này. Sự giận dữ này liên quan đến nỗi thất vọng của người Arập và Hồi giáo vì phải sống, trong rất, rất nhiều trường hợp, dưới các chính phủ chuyên quyền, không chỉ tước mất tiếng nói của người dân đối với tương lai riêng của họ, mà còn tước mất các cơ hội của hàng chục triệu người, đặc biệt là thanh niên, để đạt được đầy đủ tiềm năng của họ thông qua các việc làm tốt và trường học hiện đại. Sự thực rằng thế giới phẳng cho phép người dân so sánh rất dễ dàng hoàn cảnh của họ với người khác chỉ làm cho các nỗi thất của họ vọng sâu sắc thêm.

Một số thanh niên Arập-Hồi giáo này, nam và nữ, đã chọn di cư để tìm các cơ hội ở phương Tây; những người khác chọn cách im lìm chịu đựng ở nhà, hi vọng một loại thay đổi nào đó. Những kinh nghiệm báo chí mạnh nhất mà tôi có từ 11/9 là các cuộc gặp gỡ ở thế giới Arập với một vài trong số những thanh niên này. Vì cột báo với hình của tôi được in bằng tiếng Arập trên tờ liên-Arập hàng đầu, tờ Al-Sharq Al-Awsat có trụ sở ở London, và vì tôi thường xuất hiện trên các chương trình thời sự truyền hình vệ tinh Arập, nhiều người ở phần đó của thế giới biết mặt tôi. Tôi rất kinh ngạc vì số thanh niên Arập và Hồi giáo – nam và nữ – đến bắt chuyện với tôi trên đường phố Cairo hay Vịnh Arập từ 11/9, và nói với tôi đúng điều một thanh niên ở nhà thờ Al-Azhar nói vào thứ Sáu, sau buổi cầu kinh trưa: "Ông là Friedman, phải không?"

Tôi gật đầu bảo đúng.

"Tiếp tục viết những gì mà ông đang viết đi," anh ta nói. Anh ta muốn nói là viết về tầm quan trọng của việc mang lại nhiều tự do tư tưởng, tự do ngôn luận, và cơ hội hơn cho thế giới Arập-Hồi giáo, để thanh niên có thể phát triển được tiềm năng của họ.

Đáng tiếc, tuy vậy, các thanh niên tiến bộ này không phải là người quyết định mối quan hệ giữa cộng đồng Arập-Hồi giáo và thế giới nói chung hiện nay. Càng ngày mối quan hệ đó càng bị thống trị, bị định đoạt bởi các chiến binh tôn giáo và bọn cực đoan, những kẻ trút nỗi thất vọng trong phần đó của thế giới bằng đơn giản tấn công bất ngờ. Câu hỏi mà tôi muốn khảo sát tỉ mỉ ở đây là: Cái gì đã tạo ra nhóm cực đoan Hồi giáo dữ dội này, và tại sao nó tìm được nhiều sự ủng hộ thụ động đến vậy ở thế giới Arập-Hồi giáo hiện nay – cho dù, tôi tin, đại đa số ở đó không chia sẻ chương trình dữ tợn của các nhóm này hay tầm nhìn tận thế của họ?

Câu hỏi là thích hợp cho một cuốn sách về thế giới phẳng vì một lí do rất đơn giản: Liệu sẽ có một cuộc tấn công mới vào Mĩ cỡ 11/9, hay tệ hại hơn không, các bức tường sẽ mọc lên ở khắp mọi nơi và sự làm phẳng thế giới sẽ bị lùi lại rất, rất lâu.

Đó, tất nhiên, chính xác là cái mà những người Hồi giáo muốn.

Khi những người Hồi giáo cực đoan nhìn sang phương Tây, họ chỉ nhìn thấy sự mở cửa đã khiến chúng ta, trong mắt họ, trở nên suy đồi và bừa bãi. Họ chỉ nhìn thấy sự mở cửa đã tạo nên Britney Spears và Janet Jackson. Họ không nhìn thấy, và không muốn nhìn thấy, sự mở cửa – tự do tư duy và sự thẩm vấn – đã khiến chúng ta trở nên hùng mạnh, sự mở cửa đã tạo ra Bill Gates và Sally Ride. Họ cố tình định nghĩa nó tất cả là suy đồi. Bởi vì nếu sự mở cửa, sự trao quyền cho phụ nữ, và tự do tư duy và sự thẩm vấn là những nguồn thật sự của sức mạnh kinh tế phương Tây, thì thế giới Arập-Hồi giáo không có cơ hội nào. Và những người chính thống và những kẻ cực đoan không muốn thay đổi.

Để đẩy lùi mối đe doạ của sự mở cửa, những kẻ Hồi giáo cực đoan đã, một cách khá chủ ý, chọn tấn công chính cái giữ cho các xã hội mở là mở, đó là đổi mới, và sự làm phẳng, và đó là lòng tin. Khi bọn khủng bố sử dụng các công cụ của cuộc sống bình thường – ôtô, máy bay, giày tennis, điện thoại di động – và biến chúng thành vũ khí của bạo lực không phân biệt, bọn chúng đang làm giảm bớt lòng tin. Chúng ta tin khi chúng ta đỗ xe ở trung tâm thành phố vào buổi sáng bởi vì chiếc ôtô bên cạnh sẽ không phát nổ; chúng ta tin khi chúng ta đến Disney World mà người đàn ông mặc trang phục chuột Mickey không mang một quả bom dưới áo choàng; chúng ta tin khi chúng ta đi máy bay từ Boston đến New York mà người sinh viên ngoại quốc ngồi bên cạnh không định cho nổ đôi giày tennis của anh ta. Không có lòng tin, không có xã hội mở, vì không có đủ cảnh sát để tuần tra mỗi lần mở cửa trong một xã hội mở. Không có lòng tin, sẽ cũng không có thế giới phẳng, bởi vì chính lòng tin cho phép chúng ta phá bỏ những bức tường, hạ hàng rào ngăn, và loại bỏ ma sát ở biên giới. Lòng tin là điều cốt tử đối với một thế giới phẳng, nơi bạn có các chuỗi cung dính đến mười, một trăm, hoặc một nghìn người, đa số họ chưa bao giờ gặp tận mặt nhau. Các xã hội mở càng bị phơi ra cho chủ nghĩa khủng bố không phân biệt, lòng tin càng bị mất đi, và các xã hội mở sẽ càng dựng thêm nhiều bức tường và đào thêm hào sâu thay vào đó.

Những kẻ lập ra Al-Qaeda tự chúng không phải là những người theo tôn giáo chính thống. Tức là bọn họ không chú trọng đơn giản vào mối quan hệ giữa họ và Chúa, và vào các giá trị và chuẩn văn hóa của cộng đồng tôn giáo. Bọn họ là một hiện tượng chính trị nhiều hơn là một hiện tượng tôn giáo. Tôi thích gọi bọn họ là các Islamo-Leninist. Tôi dùng từ

“Leninist” để chuyển tầm nhìn không tưởng-toàn trị của al-Qaeda cũng như hình ảnh nó tự có về mình. Như nhà lí luận chính của al-Qaeda, Ayman al-Zawahiri, diễn đạt, al-Qaeda là một đội tiên phong ý thức hệ, mà các cuộc tấn công của họ vào Mĩ và các mục tiêu khác ở phương Tây được nghĩ ra để huy động và tiếp sinh lực cho quần chúng nhân dân Hồi giáo đứng lên chống lại bọn cai trị thối nát của chính họ, những kẻ được Mĩ hỗ trợ. Giống tất cả các nhà Leninist triệt để, các Islamo-Leninist chắc chắn rằng quần chúng nhân dân Hồi giáo bất mãn sâu sắc với số phận của họ và rằng một hay hai hành động ngoạn mục của jihad chống lại “các cột trụ của chế độ bạo chúa” ở phương Tây sẽ dẫn họ lật đổ các chế độ Arập-Hồi giáo thế tục, phi đạo đức, và bất công đã làm ô uế đạo Hồi. Ở địa vị của họ, các Islamo-Leninist, tuy vậy, không muốn xây dựng thiên đường cho người lao động, mà là một thiên đường tôn giáo. Họ muốn thiết lập một nhà nước Hồi giáo trên cùng lãnh thổ mà đạo Hồi ngự trị ở đỉnh cao nhất, do một caliph, do một lãnh tụ tôn giáo-chính trị tối cao lãnh đạo, người có thể tập hợp toàn bộ người Hồi giáo vào một cộng đồng duy nhất.

Chủ nghĩa Islamo-Leninism, theo nhiều cách, nổi lên từ cùng bối cảnh lịch sử như các ý thức hệ cực đoan châu Âu trong thế kỉ XIX và XX. Chủ nghĩa Phát xít và chủ nghĩa Marx-Lenin thoát thai từ quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa nhanh chóng của Đức và Trung u, nơi các cộng đồng sống trong các làng liên kết chặt với nhau và trong các đại gia đình, đột nhiên bị tan vỡ, con trai và người cha đi ra thành phố để làm việc cho các công ty công nghiệp lớn. Vào thời quá độ này, thanh niên đặc biệt mất đi ý thức về bản sắc, gốc gác, và phẩm giá cá nhân, được cung cấp bởi các cấu trúc xã hội truyền thống. Trong sự trống vắng đó, xuất hiện Hitler, Lenin, và Mussolini, những người nói với các thanh niên này rằng họ có một câu trả lời cho các cảm giác về sự trục trặc và nhục nhã: Bạn có thể không còn sống ở làng hay thị trấn nhỏ nữa, nhưng bạn vẫn kiêu hãnh, vẫn là những thành viên có phẩm giá của một cộng đồng lớn hơn – giai cấp công nhân, hay dân tộcAryan. Bin Laden cũng đề xuất cùng loại câu trả lời ý thức hệ cho thanh niên Arập và Hồi giáo. Người đầu tiên nhận ra tính chất Islamo-Leninist của bọn cướp máy bay 11/9 này – rằng chúng không phải là người theo tôn giáo chính thống mà là các tín đồ của một giáo phái chính trị cực đoan và bạo lực – là Adrian Karatnycky, chủ tịch Freedom House. Trong một bài báo 5-11-2001 của tờ National Review, với tiêu đề “Ngay trước mũi chúng ta”, Karatnycky đưa ra lập luận sau:

"Bọn kẻ cướp máy bay chủ chốt… là những đứa trẻ được giáo dục tốt có đặc quyền. Chẳng ai trong số chúng phải chịu thiếu thốn kinh tế trực tiếp hay áp bức chính trị." Và có vẻ như không ai trong số chúng được nuôi dạy ở một gia đình cá biệt theo tôn giáo chính thống. Quả thực, các thợ máy và phi công hàng đầu của 11/9, như Mohammed Atta và Marwan al-Shehhi, chung nhau một căn hộ ở Hamburg, cả hai đều đi học ở Đại học Kĩ thuật Hamburg-Harburg, có vẻ như cả hai đều được tuyển vào al-Qaeda qua các chi bộ và nhóm cầu kinh – sau khi chúng đã sang châu Âu.

Không ai trong những kẻ âm mưu này được bin Laden tuyển ở Trung Đông rồi cắm vào châu Âu từ nhiều năm trước, Karatnycky nhận xét. Ngược lại, hầu như tất cả bọn họ đều đã tự mình sống ở châu Âu, đã lớn lên xa lạ với xã hội châu Âu xung quanh, bị hút vào một nhóm cầu kinh hay nhà thờ địa phương để tìm sự ấm áp và đoàn kết, trải qua một sự cải biến "tái sinh", được cực đoan hóa bởi các phần tử Hồi giáo, đi Afghanistan để đào tạo, và rất nhanh, một tên khủng bố đã ra đời. Việc họ phát hiện ra tôn giáo không chỉ là một phần của cuộc tìm kiếm ý nghĩa của cá nhân họ. Nó đi xa hơn trào lưu tôn giáo chính thống nhiều. Bọn họ đã biến đạo Hồi thành một ý thức hệ chính trị, một thứ chủ nghĩa toàn trị tôn giáo. Nếu giả như những kẻ cướp máy bay 11/9 là sinh viên Berkeley vào đầu các năm 1970, chúng có thể trở thành những tay Trotskyt cực đoan. "Để hiểu được những kẻ khủng bố 11 tháng Chín, chúng ta phải ghi nhớ đến hình bóng của nhà cách mạng cổ điển: bị bật khỏi gốc rễ, thuộc tầng lớp trung lưu, một phần được tạo hình bởi cảnh tha hương. Nói một cách khác, đó là hình ảnh Lenin ở Zurich; hay Pol Pot hoặc Hồ Chí Minh ở Paris… Với chúng chủ nghĩa Hồi giáo là một hạt giống cách mạng phổ quát mới, và bin Laden là Sheikh Guevara," Karatnycky viết. "Cũng giống như những kẻ đứng đầu [tổ chức] Thời tiết Dưới Đất của Mĩ, Bọn Baader-Meinhof của Đức, Lữ Đoàn Đỏ của Ý, và Phái Hồng Quân của Nhật, những kẻ khủng bố Hồi giáo là những kẻ cải đạo từng học đại học, chuyển sang một ý thức hệ tân toàn trị bao quát tất cả mọi thứ."

Bạn tôi, Abdallah Schleifer, một giáo sư báo chí ở Cairo, thực sự biết Ayman al-Zawahiri, nhân vật số hai của bin Laden và là nhà lí luận chính, khi al-Zawahiri còn là một bác sĩ trẻ trên con đường trở thành một nhà cách mạng Hồi giáo tân Leninist. "Ayman khi

còn ở tuổi dậy thì đã bị hấp dẫn bởi một viễn cảnh không tưởng về một nhà nước Hồi giáo," Schleifer nói với tôi trong một lần thăm Cairo. Nhưng thay vì bị lôi cuốn đến mối quan tâm truyền thống về tôn giáo – quan hệ giữa bản thân và Chúa – al-Zawahiri lại bị cuốn hút đến tôn giáo như một ý thức hệ chính trị. Giống một nhà Marxist hay Leninist triệt để, al-Zawahiri quan tâm đến việc "xây dựng Vương quốc của Chúa trên trái đất," Schleifer nói, và chủ nghĩa Hồi giáo trở thành chủ nghĩa Marx của hắn – "ý thức hệ không tưởng" của hắn. Và điểm Mohammed Atta gặp al-Zawahira là giao điểm nơi giận dữ và sự tủi nhục gặp ý thức hệ sẽ làm cho nó tốt. "Ayman nói với một người như Mohammed Atta, 'Anh thấy bất công chưa? Chúng tôi có một hệ thống – một hệ thống, hãy lưu ý, một hệ thống – sẽ cho anh [công bằng], không phải một tôn giáo, vì tôn giáo chỉ mang lại bình yên bên trong.' Nó không nhất thiết giải quyết được vấn đề xã hội nào. Nhưng [al-Zawahiri] nói chúng tôi có một hệ thống sẽ cho anh sự công bằng. Anh có thấy tuyệt vọng không? Chúng tôi có một hệ thống sẽ giúp anh nở rộ. Hệ thống là cái chúng tôi gọi là chủ nghĩa Hồi giáo – một thứ Hồi giáo ý thức hệ, chính trị hóa cao độ, trong đó nội dung tinh thần – quan hệ cá nhân [với Chúa] – được bỏ khỏi Hồi giáo và thay vào đó, nó được biến thành một ý thức hệ tôn giáo giống như phát xít hay chủ nghĩa cộng sản." Song không giống các nhà Leninist, muốn dựng triều đại của giai cấp hoàn hảo, giai cấp lao động, và không giống Nazi, muốn dựng triều đại của nòi giống hoàn hảo, nòi giống Aryan, bin Laden và al-Zawahiri muốn dựng triều đại của tôn giáo hoàn hảo.

Không may, bin Laden và các đồng sự của mình thấy việc tuyển mộ lính mới trong thế giới Arập-Hồi giáo là quá dễ. Tôi nghĩ điều đó liên quan, một phần, đến tình trạng nửa phẳng mà nhiều thanh niên Arập-Hồi giáo đang sống, đặc biệt những người ở châu Âu. Họ đã được nuôi dạy để tin rằng đạo Hồi là cách thể hiện hoàn hảo nhất và đầy đủ nhất thông điệp của Chúa và Tiên tri Muhammed là sứ giả cuối cùng và hoàn hảo nhất của Chúa. Đấy không phải là một lời phê phán. Đấy là bản sắc của đạo Hồi. Thế mà, trong một thế giới phẳng, quả là các thanh niên này, đặc biệt những người ở châu Âu, có thể và có nhìn quanh và thấy rằng thế giới Arập-Hồi giáo, trong quá nhiều trường hợp, đã bị rớt lại quá xa so với phần còn lại của thế giới. Nó không sống thịnh vượng hay dân chủ như các nền văn minh khác. Sao lại có thể như thế? các thanh niên Arập và Hồi giáo này phải tự hỏi chính mình.

Nếu chúng ta có lòng tin cao hơn, và nếu lòng tin của chúng ta bao hàm cả tôn giáo, chính trị và kinh tế, vì sao những người khác sống sung sướng hơn nhiều?

Đó là một nguồn của sự bất hoà nhận thức thật sự của rất nhiều thanh niên Arập-Hồi giáo – loại bất hoà, và mất lòng tự tôn, thổi bùng sự giận dữ, và dẫn một số trong số họ gia nhập các nhóm bạo lực và bất ngờ đá vào thế giới. Nó cũng là loại bất hoà dẫn nhiều người khác, những người trung bình, thụ động ủng hộ các nhóm cực đoan như al-Qaeda. Lần nữa, sự làm phẳng thế giới chỉ làm sâu sắc thêm sự bất hoà này bằng làm cho sự lạc hậu của vùng Arập-Hồi giáo, so với các nơi khác, là không thể bỏ qua. Không thể bỏ qua đến mức một số trí thức Arập-Hồi giáo đã bắt đầu chỉ ra sự lạc hậu này với sự chân thực tàn bạo và đòi các giải pháp. Họ làm điều này bất chấp các chính phủ toàn trị của họ, thích dùng các phương tiện thông tin đại chúng không để khuyến khích tranh luận thẳng thắn, mà để đổ tất cả vấn đề của họ cho người khác – Mĩ, Israel, hay cho di sản của chủ nghĩa thực dân phương Tây – cho mọi thứ và bất kì ai, trừ ảnh hưởng nặng nề của các chế độ toàn trị này.

Theo Báo cáo Phát triển Con người Arập thứ hai, được viết năm 2003 cho UNDP bởi một nhóm nhà khoa học xã hội Arập dũng cảm, giữa 1980 và 1999, các nước Arập tạo ra 171 bằng sáng chế quốc tế. Chỉ riêng Hàn Quốc trong cùng khoảng thời gian đã đăng kí 16.328 bằng. Hewlett-Packard trung bình đăng kí 11 sáng chế mỗi ngày. Số lượng trung bình các nhà khoa học và kĩ sư làm việc trong ngành nghiên cứu và phát triển tại các nước Arập là 371 trên một triệu người, trong khi mức trung bình thế giới, bao gồm cả các nước ở châu Phi, châu Á và Mĩ Latin, là 979, báo cáo viết. Điều này giúp giải thích vì sao dù cho rất nhiều công nghệ nước ngoài mới được nhập vào thế giới Arập, rất ít được nội hoá hay thay thế bởi các đổi mới Arập. Giữa 1995 và 1996, có đến 25% sinh viên đại học tốt nghiệp tại các nước Arập di cư sang nước phương Tây nào đó. Ngày nay chỉ có 18 máy tính trên 1.000 người dân ở khu vực Arập, so với mức trung bình toàn cầu là 78.3 trên 1.000, và chỉ 1,6% dân cư Arập có truy cập Internet. Trong khi Arập chiếm 5% dân số thế giới, báo cáo viết, họ chỉ tạo ra 1% số sách được xuất bản, mà trong đó tỉ lệ sách tôn giáo cao bất thường – hơn ba lần trung bình thế giới. Trong 88 triệu đàn ông thất nghiệp giữa mười lăm và hai mươi

tư tuổi trên toàn thế giới, gần 26% ở vùng Trung Đông và Bắc Phi, theo nghiên cứu của ILO (AP, 26-12-2004).

Cũng nghiên cứu đó cho biết tổng dân số của các nướcArập tăng gấp bốn lần trong vòng năm mươi năm qua, lên gần 300 triệu người, trong đó 37,5% dưới mười lăm tuổi, và 3 triệu người bước vào thị trường lao động mỗi năm. Nhưng ở trong nước không có những công việc tốt, vì môi trường mở cửa, cái bắt buộc phải có để hấp dẫn đầu tư nước ngoài và thúc đẩy đổi mới tại địa phương đều rất hiếm ở thế giới Arập ngày nay. Cái vòng thiện đó của các trường đại học tạo ra con người và ý tưởng, rồi những con người và ý tưởng đó [kiếm] được tài trợ và tạo ra công việc làm mới, vòng thiện đó đơn giản không tồn tại ở đây. Theodore Dalrymple là một bác sĩ và nhà tâm thần học làm việc ở Anh và phụ trách một mục trên tờ London Spectator. Ông viết một tiểu luận trên City Journal, tờ tạp chí về chính sách đô thị (xuân 2004) về những gì ông học được từ những tiếp xúc của ông với thanh niên Hồi giáo tại các nhà tù Anh. Dalrymple lưu ý rằng hầu hết các trường Hồi giáo ngày nay coi kinh Qu'ran như một văn bản do thần thánh truyền, không để mở cho bất kì phê phán văn học nào hay tái diễn giải sáng tạo nào. Đó là cuốn sách thiêng cần phải thuộc lòng, chứ không phải được thích nghi với các đòi hỏi và cơ hội của cuộc sống hiện đại. Nhưng nếu không có một văn hóa khuyến khích, và tạo không gian cho, sự tái diễn giải sáng tạo như vậy, thì tư duy phê phán và tư duy độc đáo sẽ trở nên khô héo. Điều đó có thể giải thích tại sao rất ít bài báo khoa học ở tầm thế giới được các học giả trích dẫn có xuất xứ từ các trường đại họcArập-Hồi giáo.

Nếu giả như phương Tây biến Shakespeare thành "đối tượng nghiên cứu duy nhất của chúng ta và người chỉ đường duy nhất cho cuộc sống chúng ta," Dalrymple viết, "thì chúng ta sẽ rơi vào lạc hậu và trì trệ khá nhanh. Và vấn đề là rất nhiều người Hồi giáo muốn cả trì trệ lẫn quyền lực: họ muốn quay trở về với sự hoàn mĩ của thế kỉ XVII và thống trị thế kỉ XXI, như thể họ tin là quyền thừa kế của học thuyết của họ, lời di chúc cuối cùng của Chúa đối với con người. Nếu giả như họ hài lòng ở trong vũng nước đọng thế kỉ XVII, an toàn trong thứ triết học ẩn dật, thì không có vấn đề gì cả cho họ lẫn cho chúng ta; vấn đề của họ, và của chúng ta, là họ muốn thứ quyền lực mà tự do truy vấn ban cho, mà không hề có tự do

truy vấn hay triết học và các thể chế để đảm bảo cho sự tự do truy vấn đó. Họ đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan: hoặc họ từ bỏ thứ tôn giáo yêu dấu của mình, hoặc mãi mãi ở đằng sau tiến bộ kĩ thuật của con người. Cả hai lựa chọn đều không rất hấp dẫn, và sự căng thẳng giữa một bên là sự khát khao quyền lực và thành công trong thế giới hiện đại, với bên kia là mong muốn không từ bỏ tôn giáo, là một căng thẳng có thể được giải toả đối với một số người chỉ bằng cách cho nổ tung mình như các quả bom. Người ta trở nên tức giận khi đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan khó giải quyết; họ tấn công bất ngờ."

Quả thực, hãy nói chuyện với giới trẻ Arập và Hồi giáo khắp nơi, sự bất hoà nhận thức này và từ "nhục nhã" luôn luôn xuất hiện rất nhanh trong cuộc trò chuyện. Đã lộ ra khi Mahathir Mohammed đọc diễn văn từ biệt với tư cách thủ tướng Malaysia ngày 16-10-2003 tại cuộc họp thượng đỉnh Hồi giáo do ông chủ trì tại nước mình, ông đưa ra các nhận xét cho các nhà lãnh đạo Hồi giáo xung quanh vấn đề vì sao nền văn minh của họ lại bị làm nhục đến thế – ông dùng từ này năm lần. "Tôi sẽ không liệt kê các trường hợp chúng ta bị nhục," Mahathir nói. "Phản ứng duy nhất của chúng ta là càng ngày càng tức giận. Những người tức giận không thể suy nghĩ đúng đắn. Có một cảm giác tuyệt vọng giữa các nước Hồi giáo và người dân của họ. Họ cảm thấy không làm được gì đúng cả…"

Sự làm nhục này là mấu chốt. Quan điểm của tôi luôn là chủ nghĩa khủng bố không sinh ra từ sự nghèo tiền bạc. Nó sinh ra từ sự nghèo nàn về phẩm giá. Sự làm nhục là lực ít được coi trọng nhất trong các quan hệ quốc tế và quan hệ giữa con người. Khi người dân hay các quốc gia bị làm nhục, họ sẽ thực sự bùng nổ và tiến hành bạo lực cực đoan. Khi bạn lấy sự lạc hậu kinh tế và chính trị của phần lớn thế giới Arập-Hồi giáo ngày nay, cho thêm sự vĩ đại quá khứ và sự tự ý thức về tính ưu việt tôn giáo, rồi trộn với sự phân biệt đối xử và xa lánh mà các đàn ôngArập-Hồi giáo này đối mặt khi rời quê hương sang châu Âu, hay khi họ lớn lên ở châu Âu, bạn có một li cocktail thù hận mạnh. Như bạn tôi, nhà viết kịch Ai Cập Ali Salem, nói về bọn cướp máy bay 11/9, chúng "đi trên các đường phố cuộc đời, tìm các tòa nhà cao – tìm các tòa tháp để hạ đổ, bởi vì bọn chúng không có khả năng cao như thế."

Tôi e rằng cảm giác thất vọng này, cái nuôi dưỡng các lính mới của bin Laden, có thể trở nên tồi tệ hơn trước khi trở nên tốt hơn. Ngày xưa, các lãnh tụ có thể tính đến các bức tường, núi non và thung lũng để cản cái nhìn của người dân, giữ họ dốt nát và thụ động về họ đứng ở đâu so với những người khác. Hồi đó bạn chỉ có thể nhìn đến làng bên cạnh. Nhưng khi thế giới trở nên phẳng hơn, người ta có thể nhìn xa hàng dặm và hàng dặm.

Trong thế giới phẳng sự làm nhục được dọn lên [bàn ăn] cho bạn bằng cáp quang. Tôi tình cờ gặp một thí dụ về sự dính líu này đến bản thân bin Laden. Ngày 4-1-2004, bin Laden phát hành thông điệp ghi âm của hắn qua al-Jazeera, mạng truyền hình vệ tinh đóng ở Qatar. Ngày 7 tháng Ba, trang web của Trung tâm Học tập và Nghiên cứu Hồi giáo cho đăng toàn văn. Một đoạn văn đập vào mắt tôi. Nó ở giữa một đoạn trong đó bin Laden nói đến các tội lỗi khác nhau của bọn thống trị Arập, đặc biệt là hoàng gia Saudi.

"Như thế, mọi nước Arập đều chịu sự xuống cấp ở mọi lĩnh vực, trong các vấn đề tôn giáo và thế tục," bin Laden nói. "Là đủ để biết rằng nền kinh tế của tất cả các nước Arâp yếu hơn nền kinh tế của một nước từng là phần của thế giới [Hồi giáo] chúng ta, khi chúng ta thực sự gắn bó với đạo Hồi. Đất nước đó là Andalusia đã mất. Tây Ban Nha là nước ngoại đạo, song nền kinh tế của nó mạnh hơn kinh tế của chúng ta bởi vì nhà cai trị ở đó chịu trách nhiệm. Ở các nước chúng ta, không có trách nhiệm giải trình hay sự trừng phạt nào, chỉ có tuân lệnh bọn thống trị và cầu nguyện cho họ sống lâu."

Tóc tôi dựng lên khi đọc đến đó. Tại sao? Bởi vì điều mà bin Laden đang dẫn chiếu đến là Báo cáo Phát triển Con người Arập thứ nhất, công bố vào tháng Bảy 2002, khá lâu sau khi hắn đã trốn khỏi Afghanistan và có khả năng là đi trốn ở trong một hang đá nào đó. Các tác giả Arập của bản báo cáo muốn thu hút sự chú ý của thế giới Arập vào chuyện họ tụt hậu xa đến đâu. Vì vậy họ tìm một nước có GDP hơi nhỉnh hơn so với toàn bộ hai mươi hai nước Arập cộng lại. Khi xem các bảng biểu, nước thích hợp hơn cả là Tây Ban Nha. Có thể là Nauy hay Ý, nhưng Tây Ban Nha có GDP thực sự cao hơn một chút so với toàn bộ các nước Arập cộng lại. Bằng cách nào đó, bin Laden đã nghe hay đọc về Báo cáo Phát triển Con người Arập thứ nhất này, từ hang của hắn. Tất cả những gì tôi biết, hắn có thể đã đọc cột báo của tôi về nó, đó là bài đầu tiên nêu bật bản báo cáo và nhấn mạnh đến so sánh với Tây Ban Nha. Hoặc

hắn lấy từ Internet. Bản báo cáo được tải từ Internet khoảng một triệu lần. Vì thế dù hắn ở trong hang đá đâu đó, hắn vẫn lấy được báo cáo này, và kết luận đầy tủi nhục của nó xô thẳng vào mặt hắn – cách so sánh đầy tiêu cực các nước Arập với Tây Ban Nha! Và khi nghe so sánh đó, ở bất kì đâu mà hắn ẩn nấp, bin Laden coi đó như một lời lăng mạ, một sự làm nhục – ý niệm rằng Tây Ban Nha Thiên chúa giáo, một nước từng có thời do người Hồi giáo kiểm soát, nay lại có GDP lớn hơn toàn bộ các nước Arập cộng lại. Các tác giả của báo cáo này đều là người Arập và Hồi giáo; họ không định làm nhục bất kì ai – nhưng đó là cách bin Laden diễn giải nó. Và tôi chắc rằng hắn thu nhận được liều làm nhục đó qua một modem 56K. Bây giờ thậm chí chúng có băng rộng ở Tora Bora.

Và sau khi nhận được liều làm nhục theo cách này, bin Laden và những kẻ mô phỏng hắn đã học cách trả đũa. Muốn hiểu tại sao những kẻ Islamo-Leninist chặt đầu người Mĩ ở Iraq và Arập Saudi rồi tung ảnh lên Internet với cái đầu rỏ máu và thân người không đầu? Đó là vì không có hình thức xử tử nào nhục hơn là chặt đầu. Đó là cách thể hiện sự khinh bỉ nhất với con người đó, với bản thể anh ta hay cô ta. Không phải tình cờ mà các nhóm chặt đầu người Mĩ ở Iraq lại đầu tiên bắt họ mặc cùng loại áo liền quần màu da cam mà các tù nhân al-Qaeda ở Vịnh Guantánamo buộc phải mặc. Họ đã biết các bộ áo liền quần đó qua Internet hoặc truyền hình vệ tinh. Nhưng điều làm tôi sửng sốt là ngay giữa chiến tranh Iraq họ vẫn tìm được chính xác cùng loại áo liền quần sản xuất tại Iraq để bắt tù nhân của họ mặc. Mày làm nhục tao, tao làm nhục mày. Và bạn nghĩ gì về lời nói của lãnh tụ khủng bố Abu Musab al-Zarqawi ở cuộn băng ghi âm được tung ra ngày 11 tháng Chín, 2004, nhân kỉ niệm ba năm 11/9? Hắn nói, "Các chiến binh thần thánh khiến cho liên minh quốc tế phải nếm mùi nhục nhã... các bài học mà từ đó chúng vẫn đang cháy." Cuộn băng có tên "Danh dự Ở Đâu?"

Như tôi đã nói, tuy vậy, sự thất vọng và sự làm nhục này không hạn chế ở các cánh cực đoan Hồi giáo. Nguyên nhân vì sao những kẻ Islamo-Leninist trở thành những kẻ phản đối hăng hái nhất và to mồm nhất đối với toàn cầu hóa/Mĩ hóa và là mối đe doạ lớn nhất đối với sự làm phẳng thế giới ngày nay không đơn giản là sự hung hăng đặc biệt của họ, mà cũng vì bọn họ có được sự ủng hộ thụ động nào đó khắp thế giớiArập-Hồi giáo.

Một phần, đấy là vì hầu hết các chính phủ trong thế giới Arập-Hồi giáo từ chối không đặt bọn cực đoan này vào một cuộc chiến tư tưởng. Trong khi các chế độ Arập rất tích cực bỏ tù các Islamo-Leninist này khi có thể tìm và bắt được chúng, họ lại rất thụ động trong chống lại chúng bằng một sự diễn giải hiện đại, tiến bộ về Hồi giáo. Điều này là vì hầu hết các nhà lãnh đạo Arập-Hồi giáo này đều không chính đáng. Lên nắm quyền bằng vũ lực, họ không hề có sự tín nhiệm với tư cách những người mang đạo Hồi ôn hoà, tiến bộ, và họ luôn cảm thấy dễ bị tổn thương đối với các giáo sĩ Hồi giáo cứng rắn, tố cáo họ không phải là các tín đồ Hồi giáo tốt. Cho nên thay vì nhận đấu với những kẻ Hồi giáo cực đoan, các chế độ Arập hoặc ném họ vào tù hay tìm cách mua chuộc họ. Điều này để lại một khoảng trống tinh thần và chính trị khủng khiếp.

Nhưng lí do khác cho sự ủng hộ thụ động mà các Islamo-Leninist có được – và sự thực rằng họ có thể huy động được rất nhiều tiền qua các hội từ thiện và nhà thờ trong thế giới Arập-Hồi giáo – là có quá nhiều người tử tế ở đó cảm thấy cùng sự thất vọng và chút tủi nhục mà phần lớn thanh niên nổi giận của họ cảm thấy. Và có tồn tại một sự kính trọng nhất định cho cách những kẻ trẻ tuổi dữ tợn này sẵn sàng đứng lên đương đầu với thế giới, với chính các lãnh tụ của mình và bảo vệ danh dự của nền văn minh của họ. Khi tôi thăm Qatar vài tháng sau 11/9, một bạn của tôi ở đó – một người dịu dàng, sâu sắc, tự do, làm việc cho chính phủ Qatar – thì thầm tâm sự với tôi điều gì đó làm anh lo lắng sấu sắc: "Thằng con trai mười một tuổi của tôi nghĩ bin Laden là một người tốt."

Tôi tin hầu hết giới trung lưu Arập và Hồi giáo không vui mừng với cái chết của ba nghìn người Mĩ vô tội ngày 11/9. Tôi biết các bạn Arập và Hồi giáo của tôi không. Nhưng nhiều người Arập và Hồi giáo vui mừng với ý nghĩ đã đấm vào mặt Mĩ một cú – và họ ngầm vỗ tay hoan hô người đã làm được điều đó. Họ sung sướng khi thấy ai đó hạ nhục người dân và đất nước mà họ thấy đang làm nhục mình và ủng hộ những gì họ thấy là bất công trong thế giới của mình – bất kể đó là việc Mĩ hậu thuẫn các ông vua và nhà độc tài Arập để họ xuất khẩu dầu sang đó hay việc Mĩ hậu thuẫn Israel bất luận nó làm các việc đúng hay sai.

Phần lớn người da đen Mĩ, tôi chắc, không nghi ngờ gì việc O. J. Simpson đã giết vợ cũ, nhưng họ vỗ tay khi anh ta được trắng án, như một cái gai trong mắt Sở cảnh sát Los

Angeles và cả một hệ thống pháp lí mà họ nghĩ là thường xuyên làm nhục và đối xử không công bằng với họ. Sự làm nhục khiến người ta nghĩ vậy. Bin Laden với đám đông người Arập là cái O. J. là đối với nhiều người Mĩ da đen – cái gai họ chọc vào mắt của một nước Mĩ "bất công" và các nhà lãnh đạo của họ. Một lần tôi đã phỏng vấn Dyad Abou Jahjah, thường được gọi là Malcolm X của giới trẻ Morocco bị xa lánh của nước Bỉ. Tôi hỏi anh ta và các bạn anh nghĩ gì khi họ thấy Trung tâm Thương mại Thế giới đổ. Anh ta nói, "Tôi nghĩ nếu chúng tôi trung thực với mình, hầu hết người Hồi giáo trên thế giới đều cảm thấy… Mĩ bị đánh vào mặt và điều ấy không thể là tồi được. Tôi không muốn có một câu trả lời trí tuệ nào cho điều đó cả. Tôi nghĩ rất đơn giản. Mĩ đã đá đít chúng tôi suốt năm mươi năm. Và thực rất tệ. Hậu thuẫn những kẻ hay bắt nạt ở khu vực, cho dù là Israel hay các chế độ của riêng chúng tôi, [Mĩ] không chỉ đấm chảy máu mũi chúng tôi, mà còn vặn gãy không ít cổ của chúng tôi."

Hệt như suy thoái kinh tế Mĩ trong các năm 1920 và 1930 đã làm cho nhiều người Mĩ bình thường, thông minh, có suy nghĩ trở thành người ủng hộ thụ động hoặc chủ động của chủ nghĩa cộng sản, cũng thế suy thoái kinh tế, quân sự, và cảm xúc gây nhục nhã của thế giới Arập-Hồi giáo đã làm cho quá nhiều người Arập và Hồi giáo bình thường, thông minh, có suy nghĩ, trở thành người ủng hộ thụ động của chủ nghĩa bin Laden.

Cựu bộ trưởng thông tin Kuwait, tiến sĩ Sa'd Bin Tefla, một nhà báo, viết một tiểu luận trên tờ báo tiếng Arập tại London Al-Sharq Al-Awsat nhân dịp kỉ niệm ba năm ngày 11 tháng Chín với tít "Tất cả Chúng ta Đều là bin Laden," đi thẳng vào điểm này. Ông hỏi tại sao các học giả và giáo sĩ Hồi giáo lại nhiệt tình ủng hộ án fatwa kết tội chết Salman Rushdie vì đã viết một cuốn tiểu thuyết được cho là báng bổ, cuốn Những vần thơ của quỷ Satan, thêu dệt các chủ đề về Tiên tri Muhammed, nhưng ngày nay không giáo sĩ Hồi giáo nào ra án fatwa kết tội Osama bin Laden vì tội giết ba nghìn người dân thường vô tội. Sau án fatwa chống Salman Rushdie, người Hồi giáo đã tụ tập phản đối chống cuốn sách trước cửa đại sứ quán Anh khắp nơi trong thế giới Hồi giáo và đốt hình nộm Salman Rushdie cùng với sách của ông. Chín người đã bị giết trong một cuộc phản đối Rusdhie ở Pakistan.

"Các quyết định pháp lí tôn giáo thay nhau được phổ biến cấm sách của Salman Rushdie và kêu gọi giết ông," Bin Tefla viết. "Iran đặt giải 1 triệu đôla cho bất kì ai thực hiện

được fatwa của Iman Khomeini và giết Salman Rushdie." Thế còn bin Laden? Không gì hết – không có kết án. "Dù cho bin Laden quả là đã giết hàng nghìn người vô tội nhân danh tôn giáo của chúng ta và dù cho thiệt hại mà hắn gây cho người Hồi giáo ở khắp mọi nơi, và đặc biệt đối với những người Hồi giáo vô tội ở phương Tây, những người có cuộc sống tốt đẹp hơn rất nhiều so với cuộc sống của người Hồi giáo ở các vùng đất đạo Hồi, cho đến giờ vẫn chưa có án fatwa nào được đưa ra để kêu gọi giết bin Laden, viện cớ rằng bin Laden vẫn tuyên bố 'không có Chúa nào khác ngoài Allah'," Tefla viết. Tồi tệ hơn, ông viết thêm, các kênh truyền hình vệ tinh Arập và Hồi giáo đã "cạnh tranh nhau để phát các bài thuyết giáo và fatwa [của bin Laden], thay cho ngăn chặn sự truyền bá chúng như ở họ đã làm trong trường hợp sách của Salman Rushdie... Với lập trường lập lờ của chúng ta về bin Laden, ngay từ đầu chúng ta đã để cho thế giới ấn tượng rằng tất cả chúng ta đều là bin Laden." Đức bị nhục nhã sau Thế chiến I, nhưng nó có nền tảng kinh tế hiện đại để sản xuất và đáp lại sự làm nhục đó – ở dạng của Đế chế Thứ Ba. Ngược lại, thế giới Arập không thể tạo ra được một câu trả lời trọng thể cho sự tủi nhục của mình. Thay vào đó, nó đã làm sân khấu thế giới bối rối trong năm mươi năm qua, với hai nhân vật khoác lác, hơn là các nhà nước, lí thuyết gia chính trị Yaron Ezrahi nhận xét: Một là bộ trưởng dầu khí Saudi, Ahmed Zaki Yamani, người kia là Osama bin Laden. Mỗi người đã đạt sự khét tiếng toàn cầu, mỗi người trong thời gian ngắn đã nắm được thế giới trong lòng bàn tay mình – một người bằng sử dụng dầu mỏ như một vũ khí, kẻ kia sử dụng thứ bạo lực tự sát phi truyền thống có thể tưởng tượng được. Mỗi người đều tạo ra một "đỉnh cao" tạm thời cho thế giới Arập-Hồi giáo, cảm giác đang hành xử quyền lực trên vũ đài thế giới. Nhưng bin Laden và Yamani chỉ là những ảo tưởng về quyền lực, Ezrahi lưu ý: vũ khí dầu mỏ của Saudi là quyền lực kinh tế không có năng suất, và vũ khí chủ nghĩa khủng bố của bin Laden là một lực lượng quân sự không có một quân đội, nhà nước, nền kinh tế, và động lực đổi mới thật sự để hỗ trợ.

Cái làm cho chủ nghĩa Yamani và chủ nghĩa bin Laden rất không may với tư cách các chiến lược cho ảnh hưởng Arập lên thế giới là, chúng bỏ qua các tấm gương bên trong nền văn hóa và văn minh Arập – khi còn ở đỉnh cao – về kỉ luật, lao động chăm chỉ, tri thức, thành tựu, truy vấn khoa học, và chủ nghĩa đa nguyên. Như Nayan Chanda, biên tập tờ YaleGlobal Online, đã chỉ ra cho tôi, chính thế giới Arập-Hồi giáo đã sinh ra đại số và số học,

cả hai thuật ngữ đều xuất phát từ các từ Arập. Nói cách khác, Chanda lưu ý, "Toàn bộ cuộc cách mạng thông tin hiện đại, được xây dựng dựa rất nhiều vào các thuật toán, có thể truy gốc rễ của nó về văn minh Arập-Hồi giáo và các trung tâm học tập lớn của Baghdad và Alexandia," các nơi đầu tiên đưa ra các khái niệm này, rồi chuyển chúng sang châu Âu qua Tây Ban Nha Hồi giáo. Người Arập-Hồi giáo có một truyền thống văn hóa và văn minh phong phú đến khó tin, với các giai đoạn thành công và đổi mới dài dẫn đến cảm hứng và tấm gương cho giới trẻ. Họ có đầy đủ những tài nguyên cần thiết cho hiện đại hóa về mặt văn hoá riêng của họ, nếu họ muốn kêu gọi chúng.

Đáng tiếc, có sự kháng cự to lớn đối với sự hiện đại hóa như vậy từ các lực lượng ngu dân độc đoán và tôn giáo bên trong thế giới Arập-Hồi giáo. Chính vì thế khu vực này sẽ được giải phóng, và cảm thấy được trao quyền thực sự, chỉ nếu nó hoàn tất cuộc chiến tư tưởng của riêng nó – và những người ôn hòa ở đó chiến thắng. Chúng ta đã có một cuộc nội chiến tư tưởng ở Mĩ khoảng 150 năm trước – các tư tưởng về khoan dung, đa nguyên, phẩm giá con người, và công bằng. Điều tốt nhất mà những người ngoài có thể làm cho thế giới Arập-Hồi giáo hiện nay là cố cộng tác với các lực lượng tiến bộ của nó theo mọi cách có thể – từ thử giải quyết xung đột Arập-Israel, ổn định Iraq, cho đến kí các hiệp định tự do thương mại với càng nhiều nước Arập càng tốt – để thúc đẩy một cuộc chiến tư tưởng tương tự bên trong nền văn minh của họ. Không có con đường nào khác. Nếu không thì khu vực này có thể trở thành một lực gây không phẳng khổng lồ. Chúng ta phải mong cho những người tốt ở đó sung túc. Nhưng cuộc chiến sẽ là cuộc chiến cho họ để đấu tranh và chiến thắng. Không ai có thể làm việc đó thay họ.

Không ai đã bày tỏ những gì cần thiết hay hơn Abdel Rahman al-Rashed, tổng giám đốc kênh tin tức al-Arabiya đóng ở London. Là một trong những nhà báo Arập nổi tiếng nhất và được kính trọng nhất ngày nay, ông từng viết như sau, trên tờ Al-Sharq Al-Awsat (6-9-2004), sau một loạt sự kiện dữ dội dính đến các nhóm Hồi giáo cực đoan từ Chechnya đến Arập Saudi đến Iraq: "Sự tự chữa bệnh bắt đầu với sự tự thực hiện tiềm năng và thú nhận. Do đó chúng ta nên chạy theo các đứa con trai khủng bố của chúng ta, với hiểu biết đầy đủ rằng chúng là những quả nho chua của một nền văn hóa bị biến dạng… Nhà thờ thường là

một nơi trú, và tiếng nói tôn giáo thường là tiếng nói của hòa bình và hòa giải. Các bài thuyết giáo đã là các mệnh lệnh nồng ấm cho một trật tự đạo đức và một cuộc sống đạo lí. Rồi xuất hiện tân Hồi giáo. Một tôn giáo trong trắng và nhân từ, với những câu thơ cấm chặt cây trừ trường hợp khẩn cấp, gọi giết người là tội ác ghê tởm nhất, công khai tuyên bố nếu giết một người là đã giết toàn bộ nhân loại, tôn giáo đó đã biến thành một thông điệp toàn cầu về hận thù và một lời kêu gọi chiến tranh phổ biến… Chúng ta không thể làm sạch tên mình đi trừ khi thú nhận sự thật đáng xấu hổ rằng chủ nghĩa khủng bố đã trở thành một công việc Hồi giáo; một độc quyền hầu như độc nhất, được đàn ông và phụ nữ Hồi giáo thực hiện. Chúng ta không thể chuộc lỗi cho giới trẻ cực đoan của chúng ta, đã phạm phải tất cả các tội ác đáng ghê tởm này, mà không đối đầu với các Sheikh nghĩ là cao quý để tái hư cấu mình như các nhà lí luận cách mạng, sai con trai và con gái người khác đến cái chết chắc chắn, trong khi gửi con cái của riêng mình sang các trường đại học và phổ thông châu Âu và Mĩ."

QUÁ NHIỀU XE TOYOTA

Các vấn đề của những người quá ốm yếu, quá thiếu quyền, và quá bị làm nhục, tất cả theo cách riêng của mình đều cản trở thế giới trở nên phẳng hoàn toàn. Chúng thậm chí còn có thể như vậy nhiều hơn trong tương lai, nếu không được đề cập một cách thích hợp. Nhưng một rào cản khác đối với sự làm phẳng thế giới đang nổi lên, một rào cản không phải là một ràng buộc con người mà là một ràng buộc tài nguyên thiên nhiên. Nếu hàng triệu người từ Ấn Độ, Trung Quốc, Mĩ Latin, và Đế chế Soviet trước đây, từng sống hoàn toàn bên ngoài thế giới phẳng, tất cả bắt đầu bước vào sân chơi thế giới phẳng cùng một lúc – và tất cả đến cùng với giấc mơ của mình về ôtô, nhà ở, tủ lạnh, lò vi sóng và máy nướng bánh mì – chúng ta sẽ phải trải qua hoặc một sự thiếu hụt năng lượng nghiêm trọng hoặc, tồi tệ hơn, các cuộc chiến tranh về năng lượng, cái có thể có một tác động không làm phẳng sâu sắc lên thế giới.

Như tôi đã nói ở trước, tôi đến Bắc Kinh vào mùa hè 2004 cùng vợ và con gái còn ở tuổi vị thành niên của tôi, Natalie. Trước khi chúng tôi rời khỏi nhà, tôi nói với Natalie, "Con sẽ thật sự thích thành phố đó. Ở đấy có đường đi xe đạp rất to ở các tuyến phố chính. Có thể

khi đến đó chúng ta sẽ thuê xe đạp để đi vòng quanh Bắc Kinh. Lần trước bố đã làm như vậy, vui lắm." Tội nghiệp Tom. Tôi đã không đến Bắc Kinh trong ba năm, và chỉ trong khoảng thời gian ngắn đó sự tăng trưởng bùng nổ ở đây đã xoá sạch nhiều đường cho xe đạp quyến rũ đó. Chúng đã bị teo lại hay bị bỏ đi để thêm một làn cho ôtô và xe bus. Lần duy nhất tôi đạp xe ở đó là trên chiếc xe đạp tập thể lực ở khách sạn, do phải ngồi quá nhiều trên ôtô mắc kẹt trong những lần tắc xe ở Bắc Kinh. Tôi ở Bắc Kinh để dự một hội nghị kinh doanh quốc tế, và khi ở đó tôi phát hiện tại sao tất cả xe đạp đã biến mất. Theo một diễn giả ở hội nghị, khoảng ba mươi ngàn ôtô mới thêm vào đường phố Bắc Kinh mỗi tháng – một ngàn ôtô mới một ngày! Tôi thấy con số đó khó tin đến mức tôi phải nhờ Michael Zhao, một nghiên cứu viên trẻ ở văn phòng Bắc Kinh của báo Times, để kiểm tra lại thông tin, và anh viết e-mail trả lời tôi như sau:

Chào Tom, hi vọng là anh khỏe. Về câu hỏi của anh về mỗi ngày có thêm bao nhiêu ôtô mới ở Bắc Kinh, tôi đã tìm kiếm trên Internet và thấy rằng… số xe bán ra tháng Tư 2004 [ở Bắc Kinh] là 43.000 ôtô – tăng 24,1% so với cùng kì năm ngoài. Như thế có thêm 1.433 xe [mỗi ngày] ở Bắc Kinh, nhưng kể cả bán xe cũ. Số lượng xe mới bán ra tháng này là 30.000 chiếc, hoặc mỗi ngày thành phố có thêm 1.000 chiếc. Tổng số xe bán được từ tháng Giêng đến tháng Tư là 165.000 chiếc, tức là thêm khoảng 1.375 chiếc mỗi ngày cho Bắc Kinh trong giai đoạn này. Số liệu này lấy từ Sở Thương mại Thành phố Bắc Kinh. Số thống kê của sở cho biết tổng số ôtô bán được năm 2003 là 407.649 chiếc, hay 1.117 xe mỗi ngày. Số xe mới bán ra năm vừa rồi là 292.858 chiếc, hay 802 xe mới mỗi ngày… Tổng số ôtô của Bắc Kinh là 2,1 triệu chiếc… Nhưng các tháng gần đây dường như doanh số bán ra tăng hẳn lên. Cũng đáng chú ý là trong đợt nổ ra bệnh SARS năm ngoái, rất nhiều gia đình mua ôtô trong thời kì đó, do sự hốt hoảng về sự tiếp xúc công cộng và một loại tâm tính hưởng thụ cuộc sống do ngày tận thế khơi dậy. Và nhiều người chủ xe mới tha hồ hưởng thụ thú lái xe, vì giao thông thành phố được cải thiện đáng kể do rất nhiều người tự nhốt mình ở nhà, không dám ra ngoài. Kể từ đó, đi đôi với việc giảm giá ôtô do Trung Quốc cam kết cắt giảm thuế quan sau khi gia nhập WTO, một số lượng lớn các gia đình đã đẩy sớm kế hoạch mua xe của mình, cho dù một số khác quyết định đợi đến khi giá xe giảm nữa. Chúc mọi sự tốt lành, Michael.

Như ghi chép của Michael cho biết, bạn có thể thấy tầng lớp trung lưu Trung Quốc nổi lên ngay trước mắt bạn, và nó sẽ có hiệu ứng lan toả to lớn về năng lượng và môi trường. Giấc mơ Lớn Trung Quốc, giống như Giấc mơ Lớn Ấn Độ, Giấc mơ Lớn Nga, và Giấc mơ Lớn Mĩ, được xây dựng quanh một lối sống năng lượng ở mức cao, điện ở mức cao, thiên hướng tinh thần cao. Diễn đạt theo cách khác, ba mươi nghìn chiếc ôtô mới mỗi tháng ở Bắc Kinh, và đám mây khói bụi bao trùm thành phố rất nhiều ngày, và sự thực rằng trang Web chính thức của thành phố theo dõi những ngày "trời xanh", tất cả đều chứng tỏ sự tàn phá môi trường có thể nảy sinh từ ba sự hội tụ – nếu các loại năng lượng sạch thay thế có thể tái tạo không sớm được phát triển. Theo Ngân hàng Thế giới, mười sáu trong hai mươi thành phố ô nhiễm nhất thế giới là ở Trung Quốc rồi, và sự ô nhiễm và xuống cấp môi trường đó cùng nhau mỗi năm gây tổn thất cho Trung Quốc 170 tỉ $ (The Economist, 21-8-2004).

Và chúng ta còn chưa thấy gì. Trung Quốc, với trữ lượng dầu và khí của mình, đã từng là một nhà xuất khẩu ròng. Không còn thế nữa. Năm 2003 Trung Quốc vươn lên trước Nhật để trở thành nước nhập khẩu dầu lớn thứ hai thế giới, sau Mĩ. Hiện nay khoảng 700 đến 800 triệu người trong 1,3 tỉ dân Trung Quốc còn sống ở nông thôn, song họ đang hướng đến thế giới phẳng, và dự kiến khoảng một nửa cố di cư vào các thành phố trong hai thập kỉ tới, nếu tìm được việc làm. Điều này sẽ dẫn tới sự trào dâng cầu khổng lồ về ôtô, nhà, sắt thép, nhà máy điện, trường học, nhà máy xử lí nước thải, lưới điện – hệ luỵ lượng năng lượng của nó là vô tiền khoáng hậu trong suốt lịch sử Hành tinh Trái đất, dù tròn hay phẳng.

Tại hội nghị kinh doanh mà tôi tham gia ở Bắc Kinh, tôi nghe nhiều người nói về Eo biển Malacca – eo biển hẹp nối Malaysia và Indonesia, do hải quân Mĩ tuần tra, kiểm soát toàn bộ lưu lượng các tàu chở dầu từ Trung Đông đến Trung Quốc và Nhật. Tôi chưa nghe bất kì ai nói về Eo biển Malacca kể từ các cuộc khủng hoảng dầu các năm 1970. Nhưng rõ ràng các nhà hoạch định chiến lược Trung Quốc đã ngày càng quan tâm đến việc Mĩ có thể bóp cổ nền kinh tế Trung Quốc bất kì lúc nào bằng đơn giản đóng cửa Eo biển Malacca, và mối đe dọa này giờ đây ngày càng được tranh luận nhiều và công khai trong giới quân sự Trung Quốc. Nó chỉ là một ám chỉ nhỏ về cuộc đấu tranh vì quyền lực – quyền lực năng lượng – cái có thể

xảy ra nếu Giấc mơ Lớn Mĩ, Giấc mơ Lớn Trung Quốc, Giấc mơ Lớn Ấn Độ và Giấc mơ Lớn Nga được cho là loại trừ nhau về mặt năng lượng.

Chính sách đối ngoại của Trung Quốc hiện nay gồm hai thứ: ngăn chặn Đài Loan trở thành độc lập và tìm kiếm dầu mỏ. Hiện tại Trung Quốc bị ám ảnh bởi việc tìm nguồn cung cấp dầu độc lập từ các nước không thể trả đũa Trung Quốc nếu nó xâm lấn Đài Loan, và điều này dẫn Trung Quốc đến thân thiện với một số chế độ tồi tệ nhất thế giới. Chính phủ Hồi giáo chính thống Sudan hiện cung cấp cho Trung Quốc 7% cung dầu của nó và Trung Quốc đã đầu tư 3 tỉ $ vào hạ tầng khai thác dầu ở đó.

Tháng Chín 2004, Trung Quốc dọa phủ quyết một biện pháp của Liên Hợp Quốc áp đặt trừng phạt lên Sudan vì nạn diệt chủng do nó gây ra ở tỉnh Darfur. Tiếp theo Trung Quốc chống lại mọi biện pháp nói đến các mưu đồ hiển nhiên của Iran trong việc phát triển nhiên liệu loại vũ khí hạt nhân ở Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc. Iran cung cấp 13% cung dầu của Trung Quốc. Cùng lúc, như tờ Daily Telegraph đưa tin (19-11-2004), Trung Quốc bắt đầu khoan thăm dò khí đốt ở Biển Đông, ngay phía Tây đường mà Nhật Bản coi là biên giới của mình: "Nhật Bản phản đối, không có kết quả, dự án đó phải là một dự án chung. Hai bên bắt đầu đụng độ về trữ lượng lớn dầu của Nga. Trung Quốc tức tối vì Nhật vượt trội hơn trong trận chiến để xác định đường dẫn dầu mà Nga định xây đến Viễn Đông." Cùng lúc được tường thuật rằng một tàu ngầm nguyên tử Trung Quốc đã tình cờ đi lạc vào lãnh hải Nhật. Chính phủ Trung Quốc xin lỗi vì "lỗi kĩ thuật." Nếu bạn tin điều đó, thì tôi có một giếng dầu ở Hawaii muốn bán cho bạn…

Năm 2004, Trung Quốc bắt đầu cạnh tranh với Mĩ về các cơ hội thăm dò dầu mỏ ở Canada và Venezuela. Nếu Trung Quốc có cách của mình, nó sẽ cắm một cái vòi vào Canada và Venezuela để hút đi từng giọt dầu một, việc đó sẽ có một hiệu ứng phụ khiến Mĩ càng phụ thuộc hơn vào Arập Saudi.

Tôi đã phỏng vấn một nhà quản lí Nhật của một công ty đa quốc gia lớn của Mĩ có trụ sở ở Đại Liên, Đông Bắc Trung Quốc. "Trung Quốc đang đi theo con đường của Nhật Bản và Hàn Quốc," người giám đốc nói, với điều kiện không nêu tên anh và tên công ty anh, "và câu

hỏi lớn là, thế giới Có Thể đủ sức để có 1,3 tỉ người đi theo con đường đó, lái cùng các xe ôtô và dùng cùng một lượng năng lượng? Cho nên tôi nhìn thấy sự phẳng hóa, nhưng thách thức của thế kỉ XXI là, chúng ta có Sẽ vấp phải một cuộc khủng hoảng dầu mỏ nữa hay không? Khủng hoảng dầu mỏ các năm 1970 trùng với sự vươn lên của Nhật Bản và châu Âu. [Đã có lúc] Mĩ là nhà tiêu thụ dầu lớn duy nhất, nhưng khi Nhật Bản và châu Âu xuất hiện, OPEC liền có quyền lực. Nhưng khi Trung Quốc và Ấn Độ cũng trở thành nhà tiêu thụ, sẽ có một thách thức vô cùng lớn ở tầm vóc khác. Đó là chính trị lớn. Các giới hạn tăng trưởng ở các năm 1970 được khắc phục bằng công nghệ. Chúng ta đã thông minh hơn trước, các thiết bị hiệu quả hơn, và tiêu thụ năng lượng đầu người giảm xuống. Nhưng bây giờ [với Trung Quốc, Ấn Độ và Nga đồng loạt trở nên mạnh] nó tăng lên theo hệ số mười. Có điều gì đó mà chúng ta phải suy nghĩ nghiêm túc. Chúng ta không thể hạn chế Trung Quốc, [Nga], và Ấn Độ. Họ sẽ phát triển và phải phát triển.”

Một điều mà chúng ta không có khả năng làm là nói với giới trẻ Ấn Độ, Nga, Ba Lan, hay Trung Quốc rằng khi họ bước vào sân chơi được làm phẳng, họ phải kìm lại và tiêu thụ ít hơn vì lợi ích toàn cầu lớn hơn. Khi nói chuyện với sinh viên ở Trường Ngoại giao Bắc Kinh, tôi nói về các vấn đề quan trọng nhất có thể đe dọa sự ổn định toàn cầu, kể cả cạnh tranh vì dầu mỏ và các nguồn năng lượng khác xảy ra một cách tự nhiên khi Trung Quốc, Ấn Độ, và các nước thuộc Liên Xô trước đây tiêu thụ nhiều dầu hơn. Tôi chưa kịp nói xong thì một nữ sinh viên Trung Quốc giơ tay và đặt câu hỏi cơ bản như sau: “Vì sao Trung Quốc buộc phải hạn chế tiêu thụ năng lượng và lo lắng cho môi trường, khi mà Mĩ và châu Âu tiêu thụ tất cả năng lượng mà họ muốn khi họ đang phát triển?” Tôi đã không có câu trả lời hay. Trung Quốc là một đất nước đầy kiêu hãnh. Bảo Trung Quốc, Ấn Độ và Nga tiêu thụ ít đi có thể có cùng tác động địa chính trị mà thế giới đã bất lực để tính đến Nhật Bản và Đức đang nổi lên sau Thế chiến I.

Nếu các xu thế hiện nay giữ vững, Trung Quốc sẽ đi từ nhập khẩu 7 triệu thùng dầu hiện nay lên 14 triệu thùng một ngày năm 2012. Để thế giới cung cấp cho sự tăng lên đó cần tìm ra một Arập Saudi nữa. Điều đó không chắc, không còn nhiều lựa chọn tốt. “Vì các lí do địa chính trị, chúng ta không thể nói không với họ, chúng ta không thể bảo Trung Quốc và

Ấn Độ, chưa đến lượt các bạn," Philip K. Verleger Jr., một nhà kinh tế học dầu mỏ hàng đầu, nói. "Và vì các lí do đạo đức, chúng ta đã mất khả năng lên lớp bất kì ai." Nhưng nếu chúng ta không làm gì, nhiều thứ chắc sẽ xảy ra. Đầu tiên, giá xăng sẽ tiếp tục tăng cao mãi. Thứ hai, chúng ta sẽ củng cố sức mạnh cho các chế độ chính trị tồi tệ nhất trên thế giới – như Sudan, Iran, và Arập Saudi. Và thứ ba, môi trường sẽ ngày càng bị tàn phá. Giờ đây, báo chí Trung Quốc đã hàng ngày đăng những hàng tít lớn về thiếu năng lượng, mất điện, và cắt giảm điện. Các quan chức Mĩ ước lượng rằng hai mươi tư trên tổng số ba mốt tỉnh của Trung Quốc ngày nay phải chịu cảnh thiếu điện.

Chúng ta đều là những người phục vụ hành tinh, và bài sát hạch dành cho thế hệ của chúng ta là liệu chúng ta có để lại một hành tinh có hình thù tốt đẹp bằng hoặc hơn khi chúng ta nhận được nó. Quá trình làm phẳng sẽ thách thức trách nhiệm đó. "Aldo Leopold, cha đẻ của sinh thái đời sống hoang dã, một lần đã nói: 'Quy tắc đầu tiên của việc chắp vá thông minh là giữ lại mọi miếng,'" Glenn Prickett, phó chủ tịch Conservation International [Bảo tồn Quốc tế], nhận xét. "Nếu chúng ta không làm thì sao? Nếu 3 tỉ người mới đến bắt đầu ngấu nghiến mọi nguồn tài nguyên thì sao? Các loài và hệ thống sinh thái không thể thích ứng nhanh như vậy, và chúng ta sẽ mất đi một số lượng rất lớn đa dạng sinh học còn lại của trái đất." Prickett lưu ý, nếu bạn ngó đến cái gì đang xảy ra ở Lòng chảo Congo, ở Amazon, ở rừng nhiệt đới Indonesia – những khu vực hoang dã lớn cuối cùng – bạn sẽ thấy chúng đang bị lòng ham muốn tăng lên của Trung Quốc tàn phá. Dầu cọ ngày càng bị lấy đi nhiều hơn từ Indonesia và Malaysia, đậu nành từ Brazil, gỗ từ Trung Phi, và khí đốt tự nhiên từ khắp mọi nơi để phục vụ cho Trung Quốc – và, kết quả là, đe dọa mọi loại môi trường tự nhiên. Nếu các xu thế này vẫn tiếp tục không bị ngăn cản, với tất cả môi trường tự nhiên bị biến thành đất trang trại và đô thị, và trái đất nóng lên, nhiều loài đang bị đe dọa ngày nay sẽ bị kết án diệt vong.

Biện pháp giảm tiêu thụ năng lượng triệt để phải đến từ bên trong Trung Quốc, khi người Trung Quốc đối mặt với cái mà nhu cầu nhiên liệu đang gây ra cho môi trường và khát vọng tăng trưởng của chính họ. Điều duy nhất – và cũng là điều tốt nhất – mà chúng ta, Mĩ và Tây u, có thể làm để thúc Trung Quốc đi đến hiểu điều đó là, thay đổi chính thói quen

tiêu thụ của chúng ta. Điều đó sẽ cho chúng ta uy tín nào đó để lên lớp những người khác. "Khôi phục danh tiếng đạo đức của chúng ta về năng lượng giờ đây là một giải pháp cốt tử cho an ninh quốc gia và vấn đề môi trường," Verleger nói. Điều đó đòi hỏi làm mọi việc nghiêm túc hơn – tài trợ của chính phủ nhiều hơn cho các nhiên liệu thay thế khả dĩ, chính phủ liên bang thúc đẩy thực sự để khuyến khích bảo tồn, đánh thuế xăng sẽ buộc nhiều người tiêu dùng hơn chuyển sang mua các loại xe lai tiêu thụ ít năng lượng và xe nhỏ hơn, quy định pháp lí buộc Detroit phải làm ra nhiều xe đỡ tốn nhiên liệu hơn, và, đúng, thăm dò trong nước nhiều hơn. Tất cả cùng nhau, Verleger nói, có thể giúp ổn định giá dầu quanh mức 25 $ một thùng, "đó có vẻ là mức lí tưởng để duy trì tăng trưởng toàn cầu bền vững."

Tóm lại, chúng ta ở phương Tây có lợi ích căn bản để giữ cho giấc mộng Mĩ sinh động ở Bắc Kinh, Boise và Bangalore. Nhưng chúng ta phải ngừng lừa dối chính mình rằng điều đó có thể thực hiện được trong một thế giới phẳng với 3 tỉ người tiêu dùng tiềm năng mới – nếu chúng ta không tìm ra được một cách tiếp cận hoàn toàn mới cho việc sử dụng năng lượng và bảo tồn. Nếu không làm được như vậy, chúng ta sẽ rơi vào một cơn lốc xoáy cả về môi trường lẫn địa chính trị. Nếu có thời điểm cho một sự cộng tác lớn, thì là bây giờ, và chủ đề là năng lượng. Tôi thích được thấy một Dự án Manhattan vĩ đại Trung Quốc – Mĩ, một chương trình vang dội để cùng nhau phát triển các loại năng lượng thay thế sạch, kéo các nhà khoa học giỏi nhất của Trung Quốc và khả năng chính trị của nó để tiến hành các dự án pilot, với các bộ óc giỏi nhất, công nghệ, và tiền của Mĩ. Đó có lẽ là mô hình lí tưởng và dự án lí tưởng để tạo giá trị theo chiều ngang, mỗi bên đóng góp thế mạnh của mình. Scott Roberts, nhà phân tích của Cambridge Energy Research Associates tại Trung Quốc, nói, "Khi cần đến công nghệ tái tạo và năng lượng bền vững, Trung Quốc có thể trở thành phòng thí nghiệm của thế giới – chứ không chỉ là công xưởng của thế giới."

Tại sao không?

Mười hai: Lý thuyết Dell về ngăn ngừa xung đột Thời xưa đối lại kịp thời [Just-in-Time]

Thương mại Tự do là ngoại giao của Chúa: Không có cách nào khác chắc chắn để tập hợp dân chúng trong mối ràng buộc hòa bình.

- Chính trị gia người Anh Richard Cobden, 1857

Trước khi tôi chia sẻ với bạn chủ đề của chương, tôi cần nói một chút về chiếc máy tính mà tôi dùng để viết cuốn sách này. Nó liên quan đến chủ đề tôi sắp thảo luận. Cuốn sách này được viết chủ yếu trên một notebook [máy tính sổ tay] Dell Inspiron 600m, số hiệu 9ZRJP41. Như một phần của sự tìm kiếm cho cuốn sách này, tôi đã thăm nhóm điều hành Dell ở gần Austin, Texas. Tôi chia sẻ với họ các ý tưởng của cuốn sách này và đổi lại, tôi xin một sự biệt đãi: tôi nhờ họ lần vết toàn bộ chuỗi cung toàn cầu đã tạo ra notebook Dell của tôi. Đây là báo cáo của họ:
Máy tính của tôi được hoài thai khi tôi gọi đến số 800 của Dell ngày 2-4-2004, và được kết nối tới đại diện bán hàng Mujteba Naqvi, người lập tức nhập đơn đặt hàng của tôi vào hệ thống quản lí đơn hàng của Dell. Anh gõ vào đó cả kiểu máy tính mà tôi đặt và các đặc tính cụ thể mà tôi muốn có, cùng với các thông tin cá nhân của tôi, địa chỉ giao hàng, địa chỉ thanh toán, và thông tin về thẻ tín dụng. Thẻ tín dụng của tôi được Dell xác nhận thông qua kết nối work flow của nó với Visa, và rồi đơn đặt hàng của tôi được chuyển cho hệ thống sản xuất của Dell. Dell có sáu nhà máy khắp thế giới –ở Limerick, Ailen; Xiamen, Trung Quốc; Eldorado do Sul, Brazil; Nashville, Tennesee; Austin, Texas; và Penang, Malaysia. Đơn hàng của tôi được chuyển qua e-mail đến nhà máy notebook tại Malaysia, ở đó các bộ phận máy tính ngay lập tức được đặt từ các trung tâm nhà cung cấp hậu cần (SLC-Supplier logistics center) gần nhà máy Penang. Quanh mỗi nhà máy của Dell trên thế giới đều có các trung tâm nhà cung cấp hậu cần, thuộc sở hữu của nhiều nhà cung cấp các bộ phận máy tính Dell. Các SLC này giống như các khu vực dàn cảnh. Nếu bạn là một nhà cung cấp cho Dell ở bất kì đâu trên thế giới, công việc của bạn là bảo đảm SLC của bạn đầy các chi tiết cụ thể sao cho chúng có thể liên tục được chở đến nhà máy Dell cho sản xuất kịp thời [just-in-time].

"Trung bình một ngày chúng tôi bán từ 140.000 đến 150.000 máy tính," Dick Hunter, một trong ba nhà quản lí sản xuất toàn cầu của Dell, giải thích. "Các đơn hàng đó đến từ trang web Dell.com hoặc qua điện thoại. Ngay khi đơn hàng này tới, các nhà cung cấp của

chúng tôi biết về nó. Họ được một tín hiệu dựa vào mỗi bộ phận trong chiếc máy mà bạn đặt, nên họ biết đúng cái nào họ phải giao. Nếu bạn chuyên cung cấp dây nguồn cho máy để bàn, bạn có thể từng phút thấy phải giao bao nhiêu dây nguồn." Cứ hai giờ một lần, nhà máy Dell ở Penang lại gửi một e-mail cho các SLC khác nhau ở xung quanh để nói mỗi SLC phải gửi đến bộ phận nào, số lượng bao nhiêu trong vòng chín mươi phút tới – và không phải một phút sau. Trong vòng chín mươi phút, xe tải từ các SLC khác nhau ở khắp Penang chạy đến nhà máy của Dell để giao các chi tiết được yêu cầu cho các notebook được đặt hàng trong hai giờ vừa qua. Công việc cứ như thế suốt ngày, hai giờ một lần. Ngay khi các chi tiết đó đến nhà máy, nhân viên của Dell mất nửa giờ để dỡ các chi tiết, ghi mã vạch, và đưa chúng vào các thùng cho lắp ráp. "Chúng tôi biết mỗi chi tiết của mỗi SLC ở đâu trong toàn bộ hệ thống của Dell vào bất kì thời điểm nào," Hunter nói.

Các chi tiết của notebook của tôi đến từ đâu? Tôi hỏi Hunter. Để bắt đầu, anh nói, máy tính được cùng thiết kế ở Austin, Texas, và ở Đài Loan bởi một nhóm kĩ sư Dell và một nhóm thiết kế notebook Đài Loan. "Nhu cầu của khách hàng, các công nghệ cần đến, và những đổi mới thiết kế của Dell đều được Dell xác định thông qua quan hệ trực tiếp của chúng tôi với khách hàng," anh nói. "Thiết kế cơ bản của bo mạch chủ và vỏ máy – chức năng cơ bản của máy của bạn – được thiết kế theo các đặc tả bởi một ODM [original design manufacturer] ở Đài Loan. Chúng tôi đưa kĩ sư của mình đến cơ sở của họ và họ tới Austin và chúng tôi thực sự cùng thiết kế các hệ thống này. Nhóm làm việc toàn cầu này mang lại một mối lợi thêm – một chu trình phát triển phân tán toàn cầu hầu như hai mươi tư giờ một ngày. Các đối tác của chúng tôi làm phần điện tử cơ bản và chúng tôi giúp họ thiết kế các đặc tính khách hàng và độ tin cậy mà chúng tôi biết khách hàng của mình muốn. Chúng tôi biết khách hàng rõ hơn các nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh của mình, vì chúng tôi liên hệ trực tiếp với họ mỗi ngày." Các notebook Dell được thiết kế lại hoàn toàn đại thể mỗi mười hai tháng, nhưng các tính năng mới luôn được đưa thêm vào trong năm – qua chuỗi cung – khi các linh kiện phần cứng và phần mềm tiến bộ.

Khi đơn hàng notebook của tôi tới nhà máy Dell ở Penang, một chi tiết bị thiếu – card không dây – do một vấn đề về quản lí chất lượng, cho nên việc lắp ráp notebook của tôi bị

lùi lại vài ngày. Rồi xe tải chở đầy card không dây tới. Ngày 13 tháng Tư, lúc 10:15 sáng, một công nhân Dell Malaysia lấy ra thẻ đơn đặt hàng tự động hiện ra khi tất cả các chi tiết máy được chuyển từ các SLC đến nhà máy Penang. Một nhân viên Dell Malaysia khác lấy một "traveler" ra– một cái khay đặc biệt được thiết kế để đựng và bảo vệ các chi tiết – và bắt đầu ráp tất cả các chi tiết vào notebook của tôi.

Các chi tiết đó đến từ đâu? Dell sử dụng nhiều nhà cung cấp cho khoảng ba mươi bộ phận chủ chốt của notebook của mình. Bằng cách đó, nếu một nhà cung cấp bị phá sản hay không đáp ứng được cầu tăng đột ngột, Dell không bị bỏ rơi loạng choạng. Đây là các nhà cung cấp chính cho chiếc Inspiron 600m của tôi: bộ vi xử lí Intel đến từ một nhà máy Intel hoặc ở Philippines, Costa Rica, Malaysia hay Trung Quốc. Bộ nhớ đến từ một nhà máy do Hàn Quốc sở hữu ở Hàn Quốc (Samsung), một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Đài Loan (Nanya), một nhà máy do Đức sở hữu ở Đức (Infineon), hay một nhà máy do Nhật sở hữu ở Nhật Bản (Elpida). Card đồ hoạ được chuyển đến từ hoặc một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Trung Quốc (MSI) hay một nhà máy do Trung Quốc vận hành ở Trung Quốc (Foxconn). Quạt làm lạnh đến từ một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Đài Loan (CCI hay Auras). Bo mạch chủ đến từ một nhà máy do Hàn Quốc sở hữu ở Thượng Hải (Samsung), một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Thượng Hải (Quanta), hay một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Đài Loan (Compal hay Wistron). Bàn phím đến từ một công ty do Nhật sở hữu ở Tianjin, Trung Quốc (Alps), một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Thẩm Quyến, Trung Quốc (Sunrex), hay một nhà máy do Đài Loan sở hữu ở Suzhou, Trung Quốc (Darfon). Màn hình LCD được làm hoặc ở Hàn Quốc (Samsung hay LG.Philips LCD), Nhật Bản (Toshiba hay Sharp), hay Đài Loan (Chi Mei Optoelectronics, Hannstar Display, hay AU Optronics). Card không dây đến từ một nhà máy Mĩ ở Trung Quốc (Agere) hay Malaysia (Arrow), hoặc một nhà máy Đài Loan ở Đài Loan (Askey hay Gemtek) hay Trung Quốc (USI). Modem được sản xuất bởi một công ty Đài Loan ở Trung Quốc (Asustek hoặc Liteon) hay một công ty Trung Quốc ở Trung Quốc (Foxconn). Pin đến từ một nhà máy Mĩ ở Malaysia (Motorola), một nhà máy Nhật ở Mexico hay Malaysia hay Trung Quốc (Sanyo), hoặc một nhà máy Hàn Quốc hay Đài Loan ở một trong hai nước đó (SDI hay Simplo). Ổ đĩa cứng được làm bởi một nhà máy Mĩ ở Singapore (Seagate), một công ty Nhật ở Thái Lan (Hitachi hoặc Fujitsu), hoặc một công ty

Nhật ở Philippines (Toshiba). Ổ đĩa CD/DVD đến từ một công ty Hàn Quốc với các nhà máy nằm ở Indonesia và Philippines (Samsung); một nhà máy Nhật ở Trung Quốc hay Malaysia (NEC); một nhà máy Nhật ở Indonesia, Trung Quốc hay Malaysia (Teac); hoặc một nhà máy Nhật ở Trung Quốc (Sony). Túi đựng máy tính được làm bởi một công ty Ailen ở Trung Quốc (Tenba) hoặc một công ty Mĩ ở Trung Quốc (Targus, Samsonite, hoặc Pacific Design). Bộ chuyển áp được làm bởi một nhà máy Thái Lan ở Thái Lan (Delta) hay một nhà máy Đài Loan, Hàn Quốc, hay Mĩ ở Trung Quốc (Liteon, Samsung, hay Mobility). Dây nguồn được làm bởi một công ty Anh với các nhà máy ở Trung Quốc, Malaysia, và Ấn Độ (Volex). Thẻ nhớ có thể tháo lắp được sản xuất bởi một công ty Israel ở Israel (M-System) hay một công ty Mĩ có nhà máy ở Malaysia (Smart Modular).

Bản giao hưởng chuỗi cung này – kể từ đơn đặt hàng qua điện thoại của tôi cho đến sản xuất, rồi giao hàng đến tận nhà – là một trong những kì quan của thế giới phẳng.

“Chúng tôi phải cộng tác rất nhiều,” Hunter nói. “Michael [Dell] đích thân biết CEO của các công ty này, và chúng tôi liên tục làm việc với họ để cải tiến quá trình và cân đối cung/cầu theo thời gian thực.” Định hình cầu liên tục diễn ra, Hunter nói. “Định hình cầu” là gì? Nó hoạt động thế này: Vào 10:00 sáng giờ Austin, Dell phát hiện rất nhiều khách hàng đặt các notebook với ổ cứng 40 gigabyte từ buổi sáng nên chuỗi cung của nó sẽ bị thiếu trong vòng hai giờ. Ngay lập tức tín hiệu này được chuyển sang phòng marketing của Dell và sang trang web Dell.com và đến tất cả các nhân viên trực điện thoại nhận đơn đặt hàng. Nếu bạn tình cờ gọi điện đặt máy tính Dell vào lúc 10:30 sáng, đại diện Dell sẽ nói với bạn, “Tom ạ, hôm nay là ngày may mắn của anh! Trong giờ tới chúng tôi sẽ chào các ổ đĩa 60 gigabyte cho notebook anh muốn – mà chỉ với giá cao hơn loại ổ 40 gig có 10 đôla. Và nếu anh hành động bây giờ, Dell sẽ tặng thêm anh túi xách đi kèm, vì chúng tôi đánh giá rất cao anh như một khách hàng.” Trong vòng một hay hai giờ, bằng cách sử dụng các khuyến mãi như vậy, Dell có thể định hình lại cầu về bất cứ phần nào của bất cứ notebook hay máy để bàn nào để thích ứng với cung dự định trong chuỗi cung toàn cầu của nó. Hôm nay bộ nhớ có thể được giảm giá, ngày mai sẽ có thể là CD-ROM.

Quay về câu chuyện chiếc notebook của tôi, ngày 13 tháng Tư, lúc 11:29 sáng, toàn bộ các chi tiết đã được đặt vào các thùng kiểm kê just-in-time [kịp thời] ở Penang, và chiếc máy được lắp bởi A. Sathini, một thành viên của nhóm, "người tự tay bắt vít tất cả các chi tiết từ gom các bộ phận đến nhãn mác cần thiết cho máy của Tom," Dell nói vậy trong báo cáo sản xuất gửi cho tôi. "Sau đó máy được gửi xuống băng chuyền để đi đến phòng thử nóng, nơi các phần mềm mà Tom muốn được tải vào." Dell có dãy máy chủ khổng lồ chứa các phần mềm mới nhất của Microsoft, Norton Utilities, và các ứng dụng phổ biến khác, được tải vào mỗi chiếc máy tính mới theo sở thích cụ thể của khách hàng.

"2:45 chiều, phần mềm của Tom đã được tải xong, và [được] chuyển bằng tay sang dây chuyền đóng gói. 4:05 chiều, máy của Tom [được] đặt vào xốp bảo vệ và một hộp, với một nhãn chứa số đơn đặt hàng, mã theo dõi, loại hệ thống, và mã chuyển hàng. 6:04 chiều, máy của Tom được đưa lên một pallet với một bản kê khai cụ thể, để thiết bị Merge biết được khi nào máy sẽ tới, nằm trên pallet nào (trong số hơn 75 pallet, mỗi pallet chứa 152 máy), và địa chỉ mà Tom muốn máy được chuyển tới. 6:26 chiều, máy của Tom rời [khỏi nhà máy Dell] để đi về phía sân bay Penang, Malaysia." Sáu ngày một tuần Dell thuê một máy bay China Airlines 747 bay từ Đài Loan để chuyển hàng từ Penang đến Nashville qua ngả Đài Bắc. Mỗi chiếc 747 chở hai mươi nhăm nghìn notebook Dell, nặng tổng cộng 110.000 kg, hay 50.000 pound. Đó là chiếc 747 duy nhất từng đậu ở Nashville, ngoại trừ máy bay của Air Force One, khi có tổng thống đến thăm. "Ngày 15 tháng Tư, 2004, vào lúc 7:41 sáng, máy của Tom đến [Nashville], cùng với những chiếc máy tính Dell khác từ Penang và Limerick. 11:58 sáng, máy của Tom [được] cho vào một cái hộp to hơn, đi đến dây chuyền đóng hộp để lấy thêm các phần bên ngoài cụ thể mà Tom đã đặt."

Mất mười ba ngày kể từ khi tôi đặt hàng. Nếu giả như không có chậm linh kiện ở Malaysia khi đơn đặt hàng của tôi đến nơi, thì thời gian kể từ khi tôi gọi điện đặt hàng cho đến khi notebook được lắp ở Penang và chuyển đến Nashville chỉ mất bốn ngày. Hunter nói toàn bộ chuỗi cung cho máy tính của tôi, kể cả các nhà cung cấp của các nhà cung cấp, dính đến khoảng bốn trăm công ty ở Bắc Mĩ, châu Âu, và chủ yếu châu Á, nhưng với ba mươi tay

chơi chủ chốt. Dù vậy, bằng cách nào đó, tất cả đều đồng bộ với nhau. Như Dell báo cáo: Ngày 15 tháng Tư, lúc 12:59 chiều, "máy của Tom được chuyển từ [Nashville] và đến hãng giao nhận UPS (thời gian giao hàng 3-5 ngày, tùy Tom chọn), số hiệu theo dõi của UPS là 1Z13WA374253514697. Ngày 19 tháng Tư, 2004, lúc 6:41 chiều, máy của Tom đến Bethesda, MD, và được kí nhận."

Tôi kể cho bạn câu chuyện về chiếc notebook của tôi để kể một chuyện khác lớn hơn về địa chính trị trong thế giới phẳng. Với tất cả các lực đã nêu ở chương trước vẫn đang cản trở sự làm phẳng thế giới, hoặc có thể thực sự đảo ngược tiến trình, người ta phải thêm vào một mối đe dọa truyền thống hơn, và đó là nguy cơ nổ ra một cuộc chiến tranh theo lối cũ, lay chuyển thế giới, phá hủy nền kinh tế. Có thể là Trung Quốc sẽ quyết định một lần cho mãi mãi là loại bỏ Đài Loan với tư cách một nhà nước độc lập; hoặc Bắc Triều Tiên, vì sợ hãi hay điên rồ, sử dụng một trong các vũ khí nguyên tử của nó chống lại Hàn Quốc hay Nhật Bản; hoặc Israel và một Iran sắp-có-vũ-khí-hạt-nhân đánh lại nhau; hoặc Ấn Độ và Pakistan cuối cùng tấn công bằng vũ khí hạt nhân. Những xung đột này và các xung đột địa chính trị cổ điển khác có thể nổ ra bất kì lúc nào và hoặc làm chậm sự làm phẳng thế giới lại hay làm gồ ghề nó một cách nghiêm trọng.

Chủ đề thật sự của chương này là bằng cách nào những mối đe doạ địa chính trị đó có thể được làm dịu đi hoặc bị ảnh hưởng bởi các hình thức cộng tác mới, do thế giới phẳng cổ vũ và đòi hỏi – đặc biệt bởi xâu chuỗi cung. Sự làm phẳng thế giới là quá mới mẻ với chúng ta để có thể rút ra được bất kì kết luận dứt khoát nào. Cái chắc chắn, tuy vậy, là khi thế giới phẳng ra, một trong những màn kịch hấp dẫn nhất để xem trong các quan hệ quốc tế sẽ là sự tác động lẫn nhau giữa các mối đe doạ toàn cầu và các chuỗi cung toàn cầu mới nổi lên. Sự tương tác giữa các mối đe doạ cổ xưa (như Trung Quốc đối lại Đài Loan) và các chuỗi cung kịp thời (như Trung Quốc cộng Đài Loan) sẽ là một nguồn nghiên cứu phong phú cho ngành quan hệ quốc tế trong các năm đầu thế kỉ XXI.

Trong Chiếc Lexus và cây Ôliu, tôi đã lập luận rằng ở chừng mực mà các nước cột nền kinh tế và tương lai của họ vào hội nhập và thương mại toàn cầu, nó sẽ hoạt động như một sự kiềm chế tiến hành chiến tranh với các nước láng giềng. Đầu tiên tôi nghĩ đến điều này là

cuối các năm 1990, khi, trong các chuyến đi, tôi nhận ra là hai nước cùng có các cửa hàng McDonald's chưa bao giờ tiến hành chiến tranh chống nhau kể từ khi mỗi nước có McDonald's. (Không tính đụng độ biên giới nhỏ và nội chiến, vì McDonald's thường phục vụ cả hai bên.) Sau khi khẳng định điều này với McDonald's, tôi đã đưa ra cái mà tôi gọi là Lí thuyết các Vòm cửa Vàng về Ngăn ngừa Xung đột. Lí thuyết các Vòm cửa Vàng cho rằng khi một đất nước đạt một mức độ phát triển kinh tế nào đó và có một tầng lớp trung lưu đủ lớn để hỗ trợ cho một hệ thống cửa hàng McDonald's, nó sẽ trở thành một đất nước McDonald's. Và người dân trong các nước McDonald's không còn muốn chiến tranh nữa. Họ thích đứng xếp hàng mua burger hơn. Trong khi điều này hơi hài hước, điểm nghiêm túc mà tôi thử đưa ra là khi các nước được kết vào tấm vải thương mại toàn cầu và nâng cao mức sống, mà có một mạng lưới đặc quyền kinh tiêu McDonald's trở thành biểu tượng, thì chi phí chiến tranh cả với người chiến thắng và kẻ chiến bại trở nên cao đến mức không thể chấp nhận nổi.

Lí thuyết McDonald's này đứng khá vững, nhưng giờ đây khi gần như tất cả các nước đều đã có McDonald's, trừ các nước xỏ lá nhất như Bắc Triều Tiên, Iran, và Iraq thời Saddam Hussein, với tôi có vẻ lí thuyết này cần được cập nhật cho thế giới phẳng. Theo tinh thần đó, và lại hơi hài hước, tôi đưa ra Lí thuyết Dell về Ngăn ngừa Xung đột, mà bản chất là sự tới và phổ biến của các chuỗi cung toàn cầu kịp thời trong thế giới phẳng là sự kiềm chế còn lớn hơn đối với chủ nghĩa phiêu lưu địa chính trị so với sự tăng mức sống nói chung mà McDonald's tượng trưng.

Lí thuyết Dell quy định: Không hai đất nước nào cùng là phần của một chuỗi cung toàn cầu lớn, như của Dell, sẽ có bao giờ gây chiến tranh với nhau, chừng nào họ vẫn ở trong cùng chuỗi cung đó. Vì người dân được gắn vào các chuỗi cung toàn cầu lớn không muốn tiến hành chiến tranh kiểu cổ nữa. Họ muốn giao các hàng hóa và dịch vụ kịp thời – và hưởng thụ mức sống tăng lên đi cùng với nó. Một trong những người có cảm giác tốt nhất về logic ở sau lí thuyết này là Michael Dell, người sáng lập và chủ tịch Dell.

"Các nước này hiểu được tiền bù rủi ro mà họ có," Dell nói về các nước trong chuỗi cung Á châu của ông. "Họ khá cẩn thận để bảo vệ quyền lợi hợp lí mà họ đã xây dựng nên

hoặc bảo chúng ta vì sao chúng ta không phải lo [về chuyện họ làm bất cứ điều phiêu liêu nào]. Niềm tin của tôi sau khi đến Trung Quốc là sự đổi thay đã diễn ra ở đó là vì lợi ích tốt nhất cho cả thế giới lẫn Trung Quốc. Một khi người ta đã nếm cái mà anh thích gọi là gì cũng được – sự độc lập kinh tế, một lối sống tốt hơn, và một cuộc sống tốt hơn cho con cái họ – họ vồ lấy nó và không muốn từ bỏ nó." Mọi loại chiến tranh hay bất ổn chính trị kéo dài ở Đông Á hay Trung Quốc "sẽ có một ảnh hưởng ớn lạnh rất lớn lên các khoản đầu tư vào đây và lên tiến bộ đã được tạo ra ở đó," Dell nói, rồi nói thêm ông tin các chính phủ ở khu vực hiểu điều này rất rõ. "Chúng tôi đã làm rõ cho họ rằng sự ổn định là quan trọng cho chúng tôi. [Bây giờ] không phải là nỗi lo hàng ngày đối với chúng tôi… Tôi tin rằng khi thời gian và tiến bộ tiếp diễn ở đó, nguy cơ về một sự kiện thật sự gây hỗn loạn giảm xuống theo hàm số mũ. Tôi không nghĩ ngành chúng ta có được đủ uy tín vì cái tốt chúng ta đang làm ở các khu vực này. Nếu bạn kiếm được tiền, có hiệu quả và tăng mức sống của bạn, bạn sẽ không ngồi rồi suy nghĩ, Ai đã làm điều này cho chúng ta? hay Vì sao cuộc sống của chúng ta tồi vậy?"

Có nhiều sự thật trong điều này. Các nước mà công nhân và các ngành tham gia vào một chuỗi cung toàn cầu lớn đều biết rằng họ không thể ngừng lại một giờ, một tuần, một tháng cho chiến tranh mà không phá vỡ các ngành và các nền kinh tế khắp thế giới và do đó chịu rủi ro mất chỗ của họ trong chuỗi cung đó trong một thời gian dài, điều có thể là vô cùng tốn kém. Với một đất nước không có tài nguyên thiên nhiên, là phần của một chuỗi cung toàn cầu cũng giống như khoan đúng mạch dầu – thứ dầu không bao giờ cạn. Và vì thế, bị loại khỏi một chuỗi cung như vậy bởi vì bạn khởi động một cuộc chiến tranh giống như các giếng dầu của bạn bị cạn hay bị ai đó đổ ximăng vào. Chúng sẽ không hề trở lại sớm.

"Bạn sẽ phải trả giá rất đắt cho điều đó," Glenn E. Neland, phó chủ tịch mua sắm toàn cầu của Dell, nói, khi tôi hỏi ông điều gì sẽ xảy ra nếu một thành viên chính của chuỗi cung ở châu Á quyết định đánh nhau với hàng xóm của mình và phá vỡ chuỗi cung. "Nó sẽ không chỉ bắt bạn phải quỳ gối [hôm nay] mà bạn sẽ còn phải trả giá rất lâu – bởi vì đúng bạn không còn giữ được chút uy tín nào nếu bạn chứng tỏ bạn sẽ hành động vô trách nhiệm. Và Trung Quốc bây giờ mới chỉ bắt đầu để phát triển một mức độ uy tín trong cộng đồng kinh doanh mà nó tạo ra một môi trường kinh doanh trong đó bạn có thể phát đạt – với luật lệ

minh bạch và nhất quán.” Neland nói rằng các nhà cung cấp thường hỏi ông có lo về vấn đề Trung Quốc và Đài Loan không, vấn đề đe dọa nảy ra chiến tranh ở nhiều thời điểm trong nửa thế kỉ qua, nhưng câu trả lời chuẩn của ông là, ông không thể tưởng tượng họ “làm bất cứ gì hơn là diễu võ dương oai với nhau.” Neland nói ông có thể nói trong các cuộc trò chuyện và giao thiệp với các công ty và chính quyền trong chuỗi cung của Dell, đặc biệt là Trung Quốc, rằng “họ nhận ra cơ hội và thật sự khao khát tham gia vào cùng các thứ mà họ thấy các nước khác ở châu Á làm. Họ biết ở cuối cầu vồng có một món lời kinh tế lớn và họ thật sự muốn cái đó. Năm nay chúng tôi sẽ tiêu khoảng 35 tỉ đôla để sản xuất các linh kiện, và 30% số đó [là ở] Trung Quốc.”

Nếu bạn theo dõi sự tiến hóa của các chuỗi cung, Neland nói thêm, bạn thấy sự thịnh vượng và ổn định mà chúng thúc đẩy đầu tiên ở Nhật, sau đó ở Hàn Quốc và Đài Loan, còn bây giờ là ở Malaysia, Singapore, Philippines, Thái Lan, và Indonesia. Một khi các nước đã gắn vào các chuỗi cung toàn cầu này, “họ cảm thấy mình là một phần của cái gì đó lớn hơn việc kinh doanh của riêng họ nhiều,” ông nói. Một buổi chiều tại Tokyo, Osamu Watanabe, CEO của Tổ chức Ngoại thương Nhật Bản (JETRO), giải thích cho tôi bằng cách nào các công ty Nhật chuyển rất nhiều công việc kĩ thuật và sản xuất ở mức thấp và trung bình sang Trung Quốc, thực hiện công việc sản xuất cơ bản ở đó, rồi mang trở về Nhật Bản để lắp ráp. Nhật Bản làm việc đó bất chấp di sản cay đắng về ngờ vực giữa hai nước, mà việc Nhật Bản xâm chiếm Trung Quốc trong thế kỉ vừa qua đã làm tăng lên. Về lịch sử, ông lưu ý, một nước Nhật mạnh và một Trung Quốc mạnh đã có một sự tồn tại chung khó nhọc. Song ngày nay đã khác, ít nhất là lúc này. Tại sao không? Tôi hỏi. Lí do khiến bạn có một nước Nhật mạnh và một Trung Quốc mạnh vào cùng một thời điểm, ông nói, “là nhờ vào chuỗi cung.” Đó là [tình huống] cả hai đều thắng.

Rõ ràng, vì Iraq, Syria, Nam Lebanon, Bắc Triều Tiên, Pakistan, Afghanistan, và Iran không là phần của bất cứ chuỗi cung lớn nào, tất cả họ vẫn là các điểm nóng có thể bùng nổ bất kì lúc nào và làm chậm hay đảo ngược sự làm phẳng thế giới. Như câu chuyện về chiếc notebook của tôi chứng thực, sự thử thách quan trọng nhất của Lí thuyết Dell về Ngăn ngừa Xung đột là tình thế giữa Trung Quốc và Đài Loan – vì cả hai đều gắn sâu vào nhiều chuỗi

cung quan trọng nhất thế giới về máy tính, điện tử gia dụng, và ngày càng tăng, về phần mềm. Đại đa số các chi tiết máy tính của mọi công ty lớn đều đến từ miền duyên hải Trung Quốc, Đài Loan, và Đông Á. Ngoài ra, riêng Đài Loan hiện nay có hơn 100 tỉ đôla đầu tư ở Trung Hoa đại lục, và các chuyên gia Đài Loan điều hành nhiều công ty sản xuất công nghệ cao của Trung Quốc.

Không ngạc nhiên là Craig Addison, cựu tổng biên tập tạp chí Electronic Business Asia, viết một tiểu luận cho tờ International Herald Tribune (29-9-2000) nhan đề "Một 'Tấm lá chắn Silic' bảo vệ Đài Loan khỏi Trung Quốc." Ông lập luận rằng "Các sản phẩm dựa vào Silic, như máy tính và các hệ thống mạng, tạo nên nền tảng của các nền kinh tế số ở Mĩ, Nhật Bản và các nước phát triển khác. Trong thập kỉ vừa qua, Đài Loan đã trở thành nhà sản xuất phần cứng công nghệ thông tin lớn thứ ba thế giới, sau Mĩ và Nhật. Sự xâm lấn quân sự của Trung Quốc chống Đài Loan có thể cắt một phần lớn cung các sản phẩm này của thế giới… Một diễn tiến như vậy có thể xoá đi hàng ngàn tỉ đôla giá trị thị trường của các công ty công nghệ niêm yết ở Mĩ, Nhật và châu Âu." Cho dù các nhà lãnh đạo Trung Quốc, như cựu Chủ tịch Giang Trạch Dân, người từng có thời là bộ trưởng bộ điện tử, có bỏ sót việc cả Trung Quốc lẫn Đài Loan đã hội nhập ra sao trong chuỗi cung máy tính thế giới, họ chỉ cần hỏi con mình để được cập nhật. Con trai Giang Trạch Dân, Jiang Mianheng, Addison viết, "là một đối tác trong một dự án sản xuất phiến bán dẫn ở Thượng Hải với Winston Wang thuộc Grace T.H.W. Group của Đài Loan." Và không chỉ có người Đài Loan. Hàng trăm công ty công nghệ lớn của Mĩ hiện nay có hoạt động R&D ở Trung Quốc; một cuộc chiến tranh phá vỡ chúng không chỉ khiến các công ty chuyển nhà máy của họ đi nơi khác mà còn là một mất mát lớn về đầu tư R&D ở Trung Quốc, mà chính phủ Bắc Kinh đã đặt cược vào để thúc đẩy sự phát triển của nó. Một cuộc chiến tranh như vậy cũng có thể, phụ thuộc vào nó nổ ra thế nào, khiến Mĩ tẩy chay rộng rãi hàng hóa Trung Quốc – nếu Trung Quốc tiêu diệt nền dân chủ Đài Loan – việc này sẽ dẫn đến xáo động kinh tế nghiêm trọng bên trong Trung Quốc.

Lí thuyết Dell trải qua thử thách thực đầu tiên vào tháng Chạp 2004, khi Đài Loan tổ chức bầu cử quốc hội. Đảng Dân chủ Tiến bộ (DPP) ủng hộ độc lập của Tổng thống Trần Thủy Biển được dự kiến chiến thắng cuộc đua lập pháp trước đối thủ chính, Đảng Dân tộc chủ nghĩa, chủ trương quan hệ gần gũi với Bắc Kinh. Trần bố trí cuộc bầu cử như một cuộc

trưng cầu dân ý về đề xuất của ông để viết một hiến pháp mới, hiến pháp sẽ chính thức khẳng định độc lập của Đài Loan, chấm dứt hiện trạng cố ý mập mờ. Nếu giả như Trần chiến thắng và đi tới với chương trình nghị sự của mình biến Đài Loan thành tổ quốc của chính nó, trái với duy trì hưu cấu hiện trạng rằng nó là một tỉnh của đại lục, nó đã có thể dẫn đến tấn công quân sự của Trung Quốc vào Đài Loan. Mọi người trong khu vực đều nín thở. Và điều gì đã xảy ra? Bo mạch mẹ [Motherboards] đã chiến thắng đất mẹ [motherland-tổ quốc]. Đa số người Đài Loan đã bỏ phiếu chống lại các ứng cử viên lập pháp thuộc đảng cầm quyền ủng hộ độc lập, để đảm bảo DPP không có được đa số trong nghị viện. Tôi tin thông điệp mà các cử tri Đài Loan muốn gửi không phải là họ không bao giờ muốn Đài Loan độc lập. Mà là họ không muốn phá vỡ nguyên trạng ngay bây giờ, cái đã rất có lợi cho rất nhiều người Đài Loan. Các cử tri dường như hiểu rõ họ đã trở nên gắn bó với đại lục đến thế nào, và họ đã khôn ngoan lựa chọn duy trì sự độc lập de facto [thực tế] của mình, hơn là cố ép sự độc lập de jure [về pháp lí], việc có thể đã kích sự xâm lấn của Trung Quốc và một tương lai hết sức không chắc chắn.

Cảnh báo: Cái tôi đã nói khi tôi đề nghị lí thuyết McDonald's, tôi có thể nhắc lại thậm chí còn hăm hở hơn với Lí thuyết Dell: Nó không biến các cuộc chiến tranh thành lỗi thời. Và nó không đảm bảo rằng các chính phủ sẽ không tiến hành các cuộc chiến tranh ưa chọn hơn, ngay cả các chính phủ là phần của các chuỗi cung lớn. Gợi ý như vậy là quá ngây thơ. Nó chỉ đảm bảo rằng các chính phủ mà đất nước sa vào các chuỗi cung toàn cầu sẽ phải suy nghĩ ba lần, chứ không phải hai, về việc tham gia vào bất cứ thứ gì trừ một chiến tranh tự vệ. Và nếu họ vẫn chọn đi vào chiến tranh dù sao đi nữa, cái giá họ sẽ phải trả là mười lần cao hơn cái giá của một thập kỉ trước và có lẽ mười lần cao hơn bất cứ gì mà các nhà lãnh đạo của nước đó nghĩ đến. Một chuyện là mất McDonald's của bạn. Chuyện hoàn toàn khác là tiến hành một cuộc chiến tranh làm bạn mất đi chỗ của mình trong chuỗi cung toàn cầu thế kỉ XXI, vị trí sẽ có thể không trở lại trong một thời dài.

Trong khi trường hợp thử thách lớn nhất của Lí thuyết Dell là Trung Quốc đối lại Đài Loan, sự thực là Lí thuyết Dell đã tự chứng tỏ mình ở một mức độ nào đó trong trường hợp Ấn Độ và Pakistan, bối cảnh trong đó tôi lần đầu tiên nghĩ về nó. Tôi tình cờ ở Ấn Độ năm

2002, khi các chuỗi cung dịch vụ kịp thời [just-in-time] của nó đã vấp vào một thứ địa chính trị đậm tính thời-xưa – và chuỗi cung đã thắng. Trong trường hợp Ấn Độ và Pakistan, Lí thuyết Dell đã chỉ hoạt động ở một bên – Ấn Độ – nhưng nó vẫn có một ảnh hưởng lớn. Ấn Độ đối với chuỗi cung tri thức và dịch vụ của thế giới như Trung Quốc và Đài Loan là đối với các chuỗi cung sản xuất. Đến giờ các độc giả của cuốn sách này đã biết hết các điểm nổi bật: trung tâm nghiên cứu lớn nhất ngoài Mĩ của General Electric nằm ở Bangalore, với một nghìn bảy trăm kĩ sư, nhà thiết kế, và nhà khoa học Ấn Độ. Bộ vi xử lí của nhiều máy điện thoại di động có nhãn hiệu được thiết kế ở Bangalore. Thuê một ôtô từ Avis trực tuyến? Nó được quản lí ở Bangalore. Lần vết hành lí bị lạc của bạn trên máy bay của Delta hay British Airways được thực hiện ở Bangalore, và công việc kế toán hậu trường và bảo trì máy tính cho rất nhiều hãng toàn cầu được thực hiện từ Bangalore, Mumbai, Chennai, và các thành phố Ấn Độ lớn khác.

Đây là cái đã xảy ra: Ngày 31 tháng Năm, 2002, người phát ngôn của chính phủ Mĩ Richard Boucher đưa ra lời khuyến cáo: “Chúng tôi khuyên các công dân Mĩ hiện đang ở Ấn Độ rời khỏi đó,” vì triển vọng một cuộc đọ sức bằng vũ khí hạt nhân với Pakistan đã trở nên rất thực tế. Cả hai nước tập trung rất đông quân ở biên giới, các báo cáo tình báo ám chỉ rằng cả hai có thể đánh đòn vũ khí hạt nhân, và CNN chiếu hình ảnh những dòng người chạy khỏi Ấn Độ. Các hãng toàn cầu Mĩ, đã chuyển hoạt động hậu trường và R&D sang Bangalore, căng thẳng cao độ.

“Tôi đang lướt Web thì nhìn thấy lời khuyến cáo về Ấn Độ, vào một buổi chiều thứ Sáu,” Vivek Paul, chủ tịch Wipro, công ty quản lí hoạt động hậu trường của nhiều công ty đa quốc gia Mĩ từ Ấn Độ, nói. “Ngay khi nhìn thấy, tôi nói, ‘Quái thật, mọi khách hàng của chúng ta sẽ có cả triệu câu hỏi đây.’ Đó là ngày thứ Sáu trước một kì nghỉ cuối tuần dài, cho nên suốt cuối tuần chúng tôi ở Wipro đã phát triển một kế hoạch kinh doanh liên tục dự phòng cho tất cả các khách hàng của chúng tôi.” Trong khi các khách hàng của Wipro thích thú nhìn công ty xoay xở ra sao trong tình hình nước sôi lửa bỏng, nhiều trong số họ tuy nhiên thấy sợ. Điều này không có trong kế hoạch khi họ quyết định để outsource nghiên cứu và hoạt động quyết định đến sứ mạng sang Ấn Độ. Paul nói, “một CIO của một trong các khách

hàng lớn ở Mĩ gửi e-mail cho tôi nói, 'bây giờ tôi mất rất nhiều thời gian để tìm các nguồn thay thế cho Ấn Độ. Tôi không nghĩ ông muốn tôi làm điều đó, và tôi cũng không muốn làm vậy.' Tôi chuyển ngay thư đó cho đại sứ Ấn Độ ở Washington và bảo ông chuyển cho người có trách nhiệm." Paul không muốn nói với tôi đó là công ty nào, song tôi đã xác nhận qua các nguồn tin ngoại giao rằng đó là United Technologies. Và rất nhiều công ty khác, như American Express và General Electric, với hoạt động hậu trường ở Bangalore, đã phải lo lắng ngang thế.

Với nhiều công ty toàn cầu, "phần chủ yếu của công việc kinh doanh của họ bây giờ được hỗi trợ từ đây," N. Krishnakumar, chủ tịch MindTree, một hãng outsourcing tri thức hàng đầu Ấn Độ khác ở Bangalore, nói. "Nó có thể gây hỗn loạn nếu có rối loạn." Tuy không muốn can thiệp vào hoạt động ngoại giao, ông nói thêm, "Cái chúng tôi giải thích với chính phủ, qua Hiệp hội Công nghiệp Ấn Độ, là tạo một môi trường hoạt động ổn định, có thể tiên liệu được giờ đây là chìa khóa cho sự phát triển của Ấn Độ." Đấy quả là một sự giáo dục thật sự cho các nhà lãnh đạo cao tuổi của Ấn Độ ở New Delhi, những người vẫn chưa ý thức được đầy đủ việc Ấn Độ đã trở nên quyết định ra sao đối với chuỗi cung tri thức toàn cầu. Khi bạn quản lí các hoạt động hậu trường cốt tử cho American Express hoặc General Electric hoặc Avis, hoặc có trách nhiệm tìm tất cả hành lí thất lạc của British Airways hay Delta, bạn không thể nghỉ làm một tháng, một tuần, thậm chí một ngày cho chiến tranh mà không gây ra những đổ vỡ ghê gớm cho các công ty đó. Một khi các công ty đó đã cam kết outsource các hoạt động kinh doanh hay nghiên cứu sang Ấn Độ, họ kì vọng sẽ ở lại đó. Đó là một cam kết quan trọng. Và nếu địa chính trị gây ra một đứt gãy nghiêm trọng, họ sẽ bỏ đi, và họ sẽ không dễ dàng quay lại. Khi bạn đánh mất loại thương mại dịch vụ này, bạn có thể mất nó vĩnh viễn.

"Cái kết thúc biến cố trong thế giới phẳng mà ông miêu tả," Paul giải thích, "là bạn chỉ có một cơ hội để làm đúng nếu có cái gì đó sai. Vì sự bất lợi khi sống trong một thế giới phẳng là bất chấp tất cả các cam kết và thứ đẹp đẽ và lối ra khỏi các rào cản mà bạn có, mọi khách hàng đều có nhiều lựa chọn, và vì thế ý thức trách nhiệm mà bạn có không phải chỉ

xuất phát từ mong muốn làm điều tốt cho khách hàng của bạn, mà còn là một mong muốn tự bảo toàn."

Chính phủ Ấn Độ hiểu được thông điệp. Có phải vị trí trung tâm của Ấn Độ trong chuỗi cung dịch vụ của thế giới là nhân tố duy nhất khiến thủ tướng Vajpayee phải hạ giọng và lùi khỏi bờ vực? Dĩ nhiên không. Chắc chắn còn có các nhân tố khác nữa – đáng kể nhất là tác động ngăn chặn của kho vũ khí hạt nhân riêng của Pakistan. Song rõ ràng là vai trò của Ấn Độ trong các dịch vụ toàn cầu là một nguồn thêm quan trọng cho sự kiềm chế hành vi của nó, và nó được New Delhi tính đến. "Tôi nghĩ nó thức tỉnh rất nhiều người," Jerry Rao, như đã nói ở trên ông đứng đầu hiệp hội thương mại công nghệ cao Ấn Độ, nói. "Chúng tôi tiến hành hết sức nghiêm túc, và chúng tôi cố gắng chỉ ra là điều này rất tai hại cho việc kinh doanh của Ấn Độ. Nó rất tai hại cho nền kinh tế Ấn Độ... [Nhiều người] đến khi đó vẫn chưa nhận ra chúng tôi đã hội nhập đột ngột thế nào vào phần còn lại của thế giới. Bây giờ chúng tôi là các đối tác trong một chuỗi cung hoạt động hai mươi tư giờ một ngày, bảy ngày một tuần, ba trăm sáu mươi lăm ngày một năm."

Vivek Kulkarni, lúc đó phụ trách công nghệ thông tin của chính phủ địa phương Bangalore, bảo tôi năm 2002, "Chúng tôi không dính đến chính trị, song chúng tôi làm cho chính phủ chú ý đến các vấn đề mà ngành IT Ấn Độ có thể phải đối mặt nếu có chiến tranh." Và đấy là một nhân tố hoàn toàn mới cho New Delhi để cân nhắc. "Mười năm trước, [vận động hành lang của các bộ trưởng IT từ các bang khác nhau] chưa hề tồn tại," Kulkarni nói. Bây giờ đó là một trong các công việc vận động hành lang quan trọng nhất ở Ấn Độ và là một liên minh mà không chính phủ Ấn Độ nào có thể bỏ qua.

"Với tất cả lòng kính trọng cần có, việc [đóng cửa] các cửa hàng McDonald's sẽ không làm hại bất cứ gì," Vivek Paul nói, "nhưng nếu Wipro phải đóng cửa, chúng tôi sẽ làm ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày của nhiều, rất nhiều công ty." Không có ai trả lời điện thoại ở các call center. Nhiều trang thương mại điện tử được hỗ trợ từ Bangalore sẽ tắt ngấm. Nhiều công ty lớn dựa vào Ấn Độ để bảo trì các ứng dụng máy tính then chốt hay quản lí các phòng nhân lực hay hóa đơn của họ sẽ bị kẹt. Và các công ty này không muốn tìm người thay thế, Paul nói. Thay đột ngột là rất khó khăn, vì tiếp quản các hoạt động hậu trường

hàng ngày quyết định đến sứ mạng của một công ty toàn cầu đòi hỏi rất nhiều đào tạo và kinh nghiệm. Nó không giống với việc mở một quán ăn nhanh. Chính vì thế, Paul nói, khách hàng của Wipro bảo ông, "'Tôi đã đầu tư vào ông. Tôi cần ông thật trách nhiệm với lòng tin mà tôi đặt vào ông.' Và tôi nghĩ điều đó tạo ra một áp lực khổng lồ lên chúng tôi, nên chúng tôi phải hoạt động theo cách đầy trách nhiệm... Bất thình lình trở nên còn rõ hơn là, có nhiều lợi bằng lợi ích kinh tế hơn là bằng lợi ích địa chính trị. [Chúng tôi có nhiều hơn để được từ xây dựng] một tầng lớp trung lưu sống động, giàu có hơn có khả năng tạo ra một ngành xuất khẩu, hơn là có thể có được bằng một cuộc chiến tranh tự-thỏa-mãn-cái-tôi với Pakistan." Chính phủ Ấn Độ cũng nhìn quanh và nhận ra rằng tuyệt đại đa số một tỉ người Ấn Độ đang nói, "Tôi muốn một tương lai tốt hơn, chứ không phải nhiều lãnh thổ hơn." Khi tôi hỏi đi hỏi lại giới trẻ Ấn Độ làm việc tại các call center xem họ nghĩ gì về Kashmir hay một cuộc chiến tranh với Pakistan, họ phẩy tay với cùng câu trả lời: "Chúng tôi có việc tốt hơn để làm." Và họ có thật. Mĩ cần phải ghi nhớ điều này khi cân nhắc cách tiếp cận chung của nó đối với outsourcing. Tôi sẽ không bao giờ chủ trương chuyển việc làm của một số người Mĩ ra nước ngoài chỉ để nó sẽ giữ cho Ấn Độ và Pakistan hòa hảo với nhau. Nhưng tôi sẽ nói rằng trong chừng mực quá trình này diễn ra, được dẫn dắt bởi logic kinh tế nội tại của nó, nó sẽ có một ảnh hưởng địa chính trị tích cực. Chắc chắn nó sẽ khiến thế giới trở nên an toàn hơn cho trẻ con Mĩ.

Tất cả các nhà lãnh đạo kinh doanh Ấn Độ mà tôi đã phỏng vấn đều lưu ý rằng trong trường hợp có hành động khủng bố hoặc xâm lược của Pakistan, Ấn Độ sẽ làm tất cả để tự vệ, và họ sẽ là những người đầu tiên ủng hộ điều đó – Lí thuyết Dell thế là tan tành. Đôi khi chiến tranh là không thể tránh khỏi. Nó bị ứng xử liều lĩnh của người khác áp đặt lên bạn, và bạn đơn thuần phải trả giá. Nhưng Ấn Độ, và hi vọng cả Pakistan, càng dính sâu vào các chuỗi cung dịch vụ toàn cầu, họ sẽ càng có ít khuyến khích để chiến đấu bất cứ gì ngoài đụng độ biên giới nhỏ hoặc một cuộc khẩu chiến.

Ví dụ về khủng hoảng hạt nhân Ấn Độ - Pakistan năm 2002 chí ít cũng cho chúng ta một chút hi vọng. Không phải General [tướng] Powell mà là General Electrics mang lại sự ngừng bắn.

Chúng ta mang những điều tốt đẹp cho cuộc sống.

INFOSYS ĐỐI LẠIAL-QAEDA

Thật không may, ngay cả GE chỉ có thể làm được bấy nhiêu. Bởi vì một nguồn mới gây bất ổn địa chính trị đã nổi lên trong các năm gần đây, mà ngay cả Lí thuyết Dell cập nhật cũng không thể cho sự kiềm chế nào. Đó là sự nổi lên của các chuỗi cung toàn cầu bị đột biến – tức là, các diễn viên phi nhà nước, những kẻ tội phạm hay khủng bố, học cách dùng tất cả các yếu tố của thế giới phẳng để tiến hành chương trình gây bất ổn cao độ, thậm chí hư vô. Lần đầu tôi nghĩ đến điều này khi Nandan Nilekani, CEO của Infosys, dẫn tôi đi thăm trung tâm hội thảo từ xa ở đại bản doanh Bangalore của hãng ông, mà tôi đã kể ở chương I. Khi Nandan giải thích cho tôi Infosys làm thế nào có thể tập hợp chuỗi cung toàn cầu của nó trong nháy mắt cho một cuộc họp ảo trong phòng đó, một ý nghĩ xuất hiện trong đầu tôi: Ai khác nữa dùng open-sourcing và xâu chuỗi cung rất sáng tạo như vậy? Câu trả lời, dĩ nhiên, là al-Qaeda.

Al-Qaeda đã học để dùng nhiều công cụ cộng tác toàn cầu mà Infosys sử dụng, nhưng thay cho tạo ra các sản phẩm và thu lợi từ đó, nó lại tạo ra hỗn loạn và tàn sát. Đây là một vấn đề đặc biệt nan giải. Thực ra, nó có thể là vấn đề địa chính trị đau đầu nhất đối với các nước thế giới phẳng muốn tập trung vào tương lai. Thế giới phẳng – đáng tiếc – lại là bạn của cả Infosys và al-Qaeda. Lí thuyết Dell sẽ không hề hoạt động chống lại các mạng lưới khủng bố Islamo-Leninist phi hình thức này, bởi vì bọn chúng không phải là một nhà nước với một dân cư buộc các nhà lãnh đạo phải có trách nhiệm giải trình hay với một lực lượng vận động hành lang kinh doanh nội địa có thể hạn chế chúng. Các chuỗi cung toàn cầu đột biến này được hình thành cho mục đích phá hoại, không phải vì lợi nhuận. Bọn chúng không cần các nhà đầu tư, chỉ cần lính mới, người cho tiền, và nạn nhân. Thế mà các chuỗi cung đột biến, di động, tự tài trợ này sử dụng tất cả các công cụ cộng tác do thế giới phẳng cung cấp – open-sourcing để gây quỹ, tuyển người theo, kích thích và truyền bá tư tưởng; outsourcing để đào tạo lính mới; và xâu chuỗi cung để phân phối công cụ và bọn đánh bom liều chết để làm nhiệm vụ. Bộ Tư lệnh Trung tâm Mĩ [lực lượng phản ứng nhanh ở vùng trung đông, trung Á, bắc Phi của Mĩ] có một cái tên cho toàn bộ mạng lưới ngầm này: Caliphate [Lãnh

địa vua Hồi] Ảo. Và những kẻ lãnh đạo và sáng chế của nó hiểu thế giới phẳng cũng giỏi như Wal-Mart, Dell, và Infosys.

Trong chương trước, tôi đã cố giải thích rằng bạn không thể hiểu được sự xuất hiện của al-Qaeda một cách cảm xúc và chính trị nếu không dẫn chiếu đến sự làm phẳng thế giới. Ở đây tôi muốn lập luận rằng bạn không thể hiểu được sự xuất hiện của al-Qaeda về kĩ thuật nếu không dẫn chiếu, vẫn vậy, đến sự làm phẳng thế giới. Nhìn chung toàn cầu hóa từng là bạn của al-Qaeda theo nghĩa nó giúp củng cố một sự hồi sinh của bản sắc và sự đoàn kết Hồi giáo, khi tín đồ Hồi giáo ở một nước có khả năng nhìn thấy và đồng cảm với cuộc chiến đấu của anh em cùng đạo ở một nước khác – nhờ Internet và truyền hình vệ tinh. Đồng thời, như đã được chỉ ra ở chương trước, quá trình làm phẳng này đã làm tăng cảm giác tủi hổ ở một số khu vực trong thế giới Hồi giáo về sự thực rằng các nền văn minh mà một thời thế giới Hồi giáo cảm thấy mình cao hơn – Hindu, Do Thái, Thiên chúa giáo, Trung Quốc – giờ đều vượt lên trước nhiều nước Hồi giáo, và ai cũng thấy điều đó. Sự làm phẳng thế giới cũng dẫn đến quá trình đô thị hóa và nhập cư ở mức độ lớn sang phương Tây của nhiều đàn ông Hồi giáo trẻ, thất nghiệp, và thất vọng, và đồng thời làm cho các mạng open-source phi hình thức của những thanh niên này dễ hình thành, hoạt động, và kết nối với nhau hơn. Đấy chắc chắn là một ân huệ cho các nhóm chính trị Hồi giáo cực đoan ngầm. Có một sự phát triển tràn lan của các chuỗi cung phi chính thức chung này trên khắp thế giới Arập-Hồi giáo ngày nay – các mạng lưới nhỏ gồm những người chuyển tiền qua các hawala (các mạng lưới tài trợ trao tay), người thì tuyển qua hệ thống giáo dục thay thế như madrassas, và người thì liên lạc qua Internet và các công cụ khác của cách mạng thông tin toàn cầu. Hãy nghĩ về nó: Một thế kỉ trước, bọn vô chính phủ bị giới hạn về khả năng liên lạc và cộng tác với nhau, để tìm những người đồng tình, và tụ tập với nhau cho một hoạt động. Ngày nay, với Internet, không còn là vấn đề. Ngày nay ngay cả Unabomber [kẻ đánh bom một mình] cũng có thể tìm được bạn để nhập vào một consortium nơi "sức mạnh" của hắn sẽ được nhân lên và củng cố bởi những người khác có một thế giới quan lệch lạc hệt như của hắn.

Điều mà chúng ta đã chứng kiến ở Iraq còn là một đột biến tai ác hơn của chuỗi cung đột biến này – chuỗi cung tự sát. Kể từ đầu cuộc xâm chiếm của Mĩ vào tháng Ba 2002, hơn hai trăm kẻ nổ bom tự sát đã được tuyển ở Iraq và từ nơi khác trong thế giới Hồi giáo, được đưa đến biên giới Iraq bởi một hệ thống ngầm nào đó, kết nối với những kẻ làm bom ở đó, và rồi lao vào các mục tiêu Mĩ và Iraq, theo yêu cầu chiến thuật hàng ngày của các lực lượng Hồi giáo nổi dậy ở Iraq. Tôi có thể hiểu, nhưng không thể chấp nhận, ý nghĩ rằng hơn ba mươi bảy năm Israel chiếm đóng khu Bờ Tây có thể dẫn một số người Palestine đến cơn điên giận tự sát. Nhưng cuộc chiếm đóng của Mĩ ở Iraq mới chỉ được vài tháng trước khi bắt đầu vấp phải chuỗi cung tự sát này. Làm sao tuyển được nhiều thanh niên "từ trên kệ [hàng]" sẵn sàng tự sát vì sự nghiệp của jihad, mà nhiều người trong số đó còn không phải là người Iraq? Và bọn họ thậm chí không nhận diện bằng tên hay muốn được danh tiếng – chí ít trên cõi đời này. Sự thực là các cơ quan tình báo phương Tây không có manh mối gì về chuỗi cung tự sát ngầm, dường như có một kho vô tận lính mới này hoạt động ra sao, và về cơ bản làm cho quân đội Mĩ ở Iraq lúng túng. Dù vậy, theo những gì chúng ta biết, Caliphate Ảo này hoạt động giống hệt các chuỗi cung mà tôi đã miêu tả ở trên. Hệt như khi bạn nhấc một món từ kệ hàng tại một cửa hàng giảm giá ở Birmingham lên, một món khác được sản xuất ở Bắc Kinh, như thế bọn bán lẻ tự sát vừa triển khai một kẻ đánh bom tự sát ở Baghdad, một kẻ khác được tuyển mộ ngay và được nhồi sọ ở Beirut. Trong chừng mực chiến thuật này lan tràn, cần phải suy nghĩ lại cơ bản học thuyết quân sự của Mĩ.

Thế giới phẳng cũng là một ân huệ to lớn cho al-Qaeda và bè lũ, vì cách mà nó cho phép kẻ nhỏ hành động lớn, và cách nó cho phép các hành động nhỏ – chỉ giết một vài người- để mang lại hiệu ứng lớn. Đoạn video khủng khiếp về các chiến binh Hồi giáo chặt đầu phóng viên tờ Wall Street Journal Danny Pearl ở Pakistan được truyền trên Internet khắp thế giới. Không nhà báo nào ở bất kì đâu xem hay thậm chí chỉ đọc tin mà không cảm thấy khiếp sợ. Nhưng các đoạn video chặt đầu đó cũng được dùng làm công cụ tuyển mộ. Thế giới phẳng giúp bọn khủng bố truyền sự khủng bố của chúng dễ dàng hơn nhiều. Với Internet bọn chúng thậm chí không cần qua một hãng tin phương Tây hay Arập nào mà có thể phát thẳng đến máy tính của bạn. Tốn ít dynamite hơn nhiều để truyền nỗi lo lớn hơn rất nhiều. Hệt

như quân đội Mĩ từng o bế các nhà báo, chuỗi cung tự sát cũng o bế bọn khủng bố, theo cách riêng của chúng, để kể cho chúng ta câu chuyện bên phía chúng. Đã bao nhiêu lần tôi tỉnh dậy buổi sáng, bật Internet, và đối mặt với hình ảnh video về một kẻ cầm súng đeo mặt nạ dọa chặt đầu một người Mĩ – tất cả được mang đến cho tôi nhờ ơn trang chủ AOL? Internet là một công cụ hết sức hữu hiệu để gieo rắc tuyên truyền, các lí luận âm mưu, và các điều giả dối thô kệch, vì nó kết hợp một tầm với khổng lồ với lớp sơn bóng công nghệ làm cho mọi thứ trên Internet bằng cách nào đó có vẻ đáng tin hơn. Đã bao nhiêu lần bạn nghe ai đó nói, "Tôi đọc được trên Internet mà," cứ như thế là đủ cho một lí lẽ? Thực ra, Internet có thể làm cho các thứ tồi tệ hơn. Nó thường dẫn đến nhiều người hơn bị phơi ra cho các lí luận âm mưu điên rồ.

"Hệ thống truyền bá mới – Internet – chắc để truyền đi cái phi lí hơn là cái hợp lí," lí thuyết gia chính trị Yaron Ezrahi, chuyên về tương tác giữa các phương tiện truyền thông và chính trị, nói. "Vì cái phi lí chứa đựng nhiều cảm xúc hơn, đòi hỏi ít tri thức hơn, giải thích được nhiều thứ hơn cho nhiều người hơn, dễ tiếp nhận hơn." Đó là vì sao thế giới Arập-Hồi giáo ngày nay đầy rẫy các lí luận âm mưu – và thật không may điều đó cũng xảy đến với nhiều khu vực ở thế giới phương Tây. Các lí luận âm mưu giống như một thứ ma tuý đi thẳng vào mạch máu bạn, khiến bạn nhìn thấy "Ánh sáng." Và Internet là cái kim tiêm. Thanh niên đã thường dùng LSD để giải thoát. Ngày nay họ chỉ cần lên mạng. Ngày nay bạn không triệt hạ, bạn tải xuống. Bạn tải xuống cái quan điểm chính xác, khẳng định mọi thành kiến riêng của bạn. Và thế giới phẳng khiến cho tất cả việc đó dễ dàng hơn rất nhiều.

Gabriel Weimann, một giáo sư về truyền thông ở Đại học Haifa, Israel, đã thực hiện một nghiên cứu sâu sắc về việc bọn khủng bố sử dụng Internet và cái mà tôi gọi là thế giới phẳng, được Viện Hòa bình Mĩ công bố vào tháng Ba 2004 và được trích đăng lại trên YaleGlobal Online ngày 26-4-2004. Ông đưa ra các điểm sau:

Trong khi mối nguy mà chủ nghĩa khủng bố mạng gây ra cho Internet thường xuyên được bàn đến, mối đe dọa do bọn khủng bố sử dụng Internet gây ra lại ít được biết đến một cách đáng ngạc nhiên. Một nghiên cứu mới đây kéo dài sáu năm cho thấy các tổ chức khủng bố và những kẻ ủng hộ chúng đang sử dụng tất cả các công cụ mà Internet cung cấp để

tuyển mộ, gây quỹ, và tung ra chiến dịch gây sợ hãi trên phạm vi toàn cầu. Cũng rõ ràng là để chiến đấu chống lại nạn khủng bố một cách hiệu quả, chỉ ngăn các công cụ Internet của chúng là chưa đủ. Quét qua Internet trong năm 2003-04 chúng tôi đã phát hiện sự tồn tại của hàng trăm website phục vụ bọn khủng bố theo những cách khác nhau, tuy có đôi khi trùng lặp… Có vô số ví dụ về [bọn khủng bố] dùng phương tiện không bị kiểm duyệt này thế nào để phổ biến thông tin đánh lạc hướng, để đe dọa, gieo rắc sợ hãi và tuyệt vọng, và phổ biến các hình ảnh khủng khiếp về các hành động mới xảy ra. Từ 11-9-2001, al-Qaeda đã trang trí các website của mình bằng một loạt tuyên bố về một "cuộc tấn công lớn" sắp tới vào các mục tiêu Mĩ. Các cảnh báo này được các phương tiện thông tin truyền lại rất nhiều, giúp tạo ra một cảm giác kinh sợ và bất an khắp thế giới, đặc biệt là ở Mĩ… Internet đã mở rộng đáng kể cơ hội cho bọn khủng bố được thiên hạ biết đến. Cho đến khi xuất hiện Internet, hi vọng của bọn khủng bố để được thiên hạn biết về sự nghiệp và hoạt động của chúng phụ thuộc vào việc thu hút sự chú ý của truyền hình, đài phát thanh, hay các ấn phẩm. Việc bản thân bọn khủng bố trực tiếp kiểm soát nội dung các website của mình cho phép chúng có thêm cơ hội để tạo dựng được hình ảnh mà các độc giả mục tiêu cảm nhận về chúng và giả mạo hình ảnh của chúng và bóp méo hình ảnh của kẻ thù. Phần lớn các website khủng bố không ăn mừng các hành động bạo lực của chúng. Thay vào đó – bất chấp bản chất, động cơ, hay địa điểm của chúng – phần lớn các website khủng bố nhấn mạnh hai vấn đề: những cấm đoán đối với tự do ngôn luận; và hoàn cảnh khó khăn của các chiến hữu của chúng những người hiện là tù nhân chính trị. Các vấn đề này cộng hưởng mạnh với những người ủng hộ chúng và cũng được tính toán để khơi gợi cảm tình từ người xem phương Tây, coi trọng tự do ngôn luận và không tán thành các biện pháp bịt miệng cánh chính trị đối lập…

Bọn khủng bố đã tỏ ra không chỉ thành thạo về marketing trực tuyến mà còn tinh thông về khai thác dữ liệu từ khoảng một tỉ trang trên WWW, mạng toàn cầu. Chúng có thể học từ Internet về lịch trình và địa điểm của các mục tiêu như các phương tiện vận tải, các nhà máy điện nguyên tử, các tòa nhà công, cảng biển và sân bay, thậm chí cả các biện pháp chống khủng bố. Theo Bộ trưởng Quốc phòng Donald Rumsfeld, một tài liệu đào tạo của al-Qaeda tìm được ở Afghanistan dạy rằng, "Sử dụng các nguồn chung một cách công khai mà

không cần đến các cách thức phạm pháp, có thể thu thập được ít nhất 80% tất cả thông tin cần thiết về kẻ thù." Một chiếc máy tính thu được của al-Qaeda chứa các đặc điểm kĩ thuật và kiến trúc của một đập nước, được tải về từ trên mạng và có thể cho phép các kĩ sư và kế hoạch gia của al-Qaeda mô phỏng sự vỡ đê thảm khốc. Trong các máy tính thu được khác, các nhà điều tra Mĩ tìm thấy bằng chứng rằng các nhân vật điều hành al-Qaeda đã dành thời gian vào các website cung cấp phần mềm và hướng dẫn lập trình cho các chuyển mạch số vận hành các mạng lưới điện, nước, giao thông, và liên lạc.

Giống nhiều tổ chức chính trị khác, các nhóm khủng bố dùng Internet để gây quỹ. Al-Qaeda, chẳng hạn, luôn luôn phụ thuộc nặng vào các khoản quyên góp, và mạng lưới gây quỹ toàn cầu dựa vào một quỹ từ thiện, các tổ chức phi chính phủ, và nhiều thiết chế tài chính khác sử dụng các website và các phòng chat, và các diễn đàn trên Internet. Các chiến binh tại cộng hòa Chechnya li khai cũng sử dụng Internet để đưa công khai số tài khoản ngân hàng cho các cảm tình viên đóng góp. Và tháng Chạp 2001, chính phủ Mĩ tịch thu tài sản của một quỹ từ thiện đóng ở Texas vì có quan hệ với Hamas. Ngoài việc quyên tiền trực tuyến, bọn khủng bố tuyển người cải đạo bằng cách dùng đầy đủ công nghệ website (âm thanh, hình ảnh số, v.v...) để nâng cao việc trình bày thông điệp của chúng. Và cũng giống như các website thương mại thu hút người vào thăm để xây dựng danh sách khách hàng của mình, các tổ chức khủng bố cũng lấy thông tin của những người thăm website của chúng. Các khách quan tâm nhất đến sự nghiệp của tổ chức hay thích hợp cho việc thực hiện công việc của nó sẽ được tiếp xúc. Những kẻ tuyển mộ cũng có thể sử dụng nhiều công nghệ Internet tương tác hơn để lang thang các phòng chat hoặc quán cyber cà phê, tìm các thành viên dễ tiếp thu từ công chúng, đặc biệt là thanh niên. Viện SITE, một nhóm nghiên cứu chống khủng bố đặt trụ sở tại Washington chuyên theo dõi liên lạc Internet của al-Qaeda, cung cấp các chi tiết gây ớn lạnh của một đợt tuyển mộ công nghệ cao được tung ra năm 2003 nhằm tuyển mộ lính đi Iraq để tấn công các lực lượng Mĩ và liên quân ở đó. Internet cũng cho bọn khủng bố một phương tiện kết nối rẻ và hiệu quả. Nhiều nhóm khủng bố, trong đó có Hamas và al-Qaeda, đã trải qua một chuyển đổi từ các tổ chức có tôn ti chặt chẽ với các lãnh tụ được chỉ định thành các quan hệ chi nhánh của các chi bộ nửa độc lập, không có thứ bậc chỉ huy đơn nhất. Thông qua Internet, các nhóm liên kết lỏng

lẻo này có khả năng giữ liên lạc với nhau – và với các thành viên của các nhóm khủng bố khác. Internet không chỉ kết nối các thành viên của cùng các tổ chức khủng bố, mà cả thành viên của các nhóm khác nhau. Chẳng hạn, hàng chục website ủng hộ chủ nghĩa khủng bố nhân danh jihad cho phép bọn khủng bố ở các nơi rất xa nhau như Chechnya và Malaysia trao đổi ý tưởng với nhau và những thông tin như chế tạo bom, xây dựng các chi bộ khủng bố, và tiến hành tấn công ra sao… Những kẻ điều hành al-Qaeda dựa rất nhiều vào Internet trong việc hoạch định và điều hành các cuộc tấn công ngày 11 tháng Chín.

Vì tất cả các lí do này, chúng ta mới chỉ bắt đầu hiểu được ảnh hưởng địa chính trị của quá trình phẳng hóa thế giới. Một mặt, các nước và các vùng thất bại là các nơi ngày nay chúng ta có mọi động cơ để tránh. Họ không cung cấp được cơ hội kinh tế nào và không còn Liên Xô nào ở đó cạnh tranh với chúng ta về ảnh hưởng lên những nước như vậy. Mặt khác, ngày nay không có gì nguy hiểm hơn là một nhà nước thất bại lại có năng lực băng thông rộng. Tức là, ngay cả các nhà nước thất bại cũng có xu hướng có các hệ thống viễn thông và đường kết nối vệ tinh, và vì thế nếu một nhóm khủng bố lọt vào một nước thất bại, như al-Qaeda từng làm với Afghanistan, nó có thể phóng đại quyền lực của nó lên một cách kinh khủng. Các cường quốc càng muốn tránh xa các nước như thế, họ có thể cảm thấy buộc bị lôi kéo sâu vào đó. Hãy nghĩ về Mĩ ở Afghanistan và Iraq, Nga ở Chechnya, Úc ở Đông Timor.

Trong thế giới phẳng khó hơn nhiều để che giấu, nhưng dễ hơn rất nhiều để được kết nối. "Hãy nghĩ đến Mao vào thời kì đầu của cách mạng cộng sản Trung Quốc," Michael Mandelbaum, chuyên gia chính sách đối ngoại của đại học Johns Hopkins, nhận xét. "Những người cộng sản Trung Quốc phải trốn trong các hang ở tây bắc Trung Quốc, nhưng họ có thể đi đến bất kì khu vực nào mà họ có khả năng kiểm soát. Ngược lại, bin Laden không thể thò mặt ra, nhưng hắn có thể với tới mọi hộ gia đình trên thế giới, nhờ có mạng Internet." Bin Laden không thể chiếm được bất cứ lãnh thổ nào nhưng hắn có thể chiếm được trí tưởng tưởng của hàng triệu người. Và hắn đã được truyền thẳng đến phòng khách của mỗi gia đình Mĩ ngay đêm trước ngày bầu cử tổng thống Mĩ năm 2004.

Địa ngục không có quái vật nào đáng sợ hơn một tên khủng bố với một cái đĩa vệ tinh và một Web site tương tác.

QUÁ BẤTAN VỀ MẶT CÁ NHÂN

Mùa thu 2004, tôi được mời nói chuyện ở một nhà thờ Do thái ở Woodstock, New York, nơi từng diễn ra đại hội nhạc Woodstock lừng danh. Tôi hỏi các chủ nhà làm cách nào họ có khả năng có một nhà thờ Do thái ở Woodstock, đủ lớn để hỗ trợ một chuỗi bài giảng. Rất đơn giản, họ nói. Từ 11/9, người Do Thái, và những người khác, chuyển từ New York City đến các nơi như Woodstock, để tránh xa cái mà họ sợ sẽ là nền zero [Trung Tâm Thương mại Thế giới bị đánh 11/9/2001] tiếp theo. Ngay bây giờ xu hướng này là một dòng ri rỉ, nhưng nó sẽ trở thành dòng lũ nếu một dụng cụ hạt nhân nổ ở bất cứ thành phố châu Âu hay Mĩ nào.

Vì mối đe dọa này là mẹ đẻ của tất cả các lực làm gồ ghề, cuốn sách này sẽ không thể hoàn chỉnh mà không bàn về nó. Chúng ta có thể sống với số mệnh. Chúng ta đã trải qua 11/9. Nhưng chúng ta không thể sống với chủ nghĩa khủng bố hạt nhân. Điều đó có thể làm thế giới gồ ghề mãi mãi.

Lí do duy nhất khiến Osama bin Laden không sử dụng một thiết bị hạt nhân ngày 11/9 không phải vì hắn không có ý định mà vì hắn đã không có năng lực. Và vì Lí thuyết Dell không cho chút hi vọng nào để ngăn cản các chuỗi cung tự sát, chiến lược duy nhất chúng ta có là hạn chế các khả năng tồi tệ nhất của chúng. Điều đó có nghĩa cần một nỗ lực toàn cầu nghiêm túc hơn rất nhiều để khống chế phổ biến hạt nhân bằng cách hạn chế cung – mua lại toàn bộ nguyên liệu có thể phân rã đã sẵn có ở đó, đặc biệt ở Liên Xô trước đây, và ngăn chặn việc nhiều nước hơn trở thành có khả năng hạt nhân. Graham Allison chuyên gia ngoại giao quốc tế của Đại học Harvard, trong cuốn sách Chủ nghĩa khủng bố nguyên tử: Thảm họa Cuối cùng Có thể ngăn chặn, phác hoạ đúng một chiến lược như thế nhằm từ chối việc tiếp cận của bọn khủng bố đến các vũ khí và nguyên liệu hạt nhân. Ông nhấn mạnh, điều đó có thể thực hiện được. Đó là một thách thức đối với ý chí và sự tin chắc của chúng ta, nhưng không đối với khả năng của chúng ta. Allison đề xuất một trật tự an ninh quốc tế mới do Mĩ dẫn đầu để đối phó với vấn đề này dựa vào cái ông gọi là "học thuyết Ba Không: Không buông lỏng các vũ khí hạt nhân, Không có vũ khí hạt nhân mới sinh, Không có nhà nước hạt nhân mới." Không buông lỏng vũ khí hạt nhân, Allison nói, nghĩa là khoá chặt tất cả các vũ

khí hạt nhân và nguyên liệu hạt nhân dùng để sản xuất bom – theo cách nghiêm túc hơn nhiều so với chúng ta vẫn làm cho đến ngày nay. "Chúng ta không mất vàng từ [kho dự trữ ở] Fort Knox," Allison nói. "Nga không mất các báu vật từ sưu tập ở Kremlin. Như thế chúng ta đều biết làm thế nào để chống trộm lấy các thứ cực kì có giá trị đối với chúng ta, nếu chúng ta quyết tâm làm việc đó." Không có vũ khí hạt nhân mới nghĩa là công nhận có một nhóm các đại gia có thể và có tạo ra uranium và plutonium được làm giàu, mà không gì khác các quả bom hạt nhân vừa sắp được ấp. Chúng ta cần một chế độ không phổ biến đáng tin hơn, đa phương để hút nguyên liệu có thể phân rã này. Cuối cùng, không có nhà nước hạt nhân mới nghĩa là "vạch một đường dưới tám cường quốc hạt nhân hiện thời và quyết định, dẫu cho có không công bằng và vô lí đến đâu, rằng câu lạc bộ đó sẽ không có nhiều hơn tám thành viên đó," Allison nói, và thêm rằng ba bước này có thể cho chúng ta thời gian để phát triển một chế độ chính thức, bền vững, và được quốc tế tán thành hơn.

Thật hay khi có khả năng từ chối al-Qaeda và bè lũ truy nhập Internet, song, than ôi, điều đó là không thể - mà không hủy hoại chính chúng ta. Chính vì vậy hạn chế khả năng của chúng là cần nhưng không đủ. Chúng ta cũng phải tìm một cách để biết được các ý định tồi tệ nhất của chúng. Nếu chúng ta không thể đóng cửa Internet và tất cả các công cụ sáng tạo và cộng tác từng làm phẳng thế giới, và nếu chúng ta không thể hạn chế truy cập tới chúng, thì việc duy nhất chúng ta có thể làm là tìm cách ảnh hưởng đến trí tưởng tượng và ý định mà người dân đưa đến cho chúng và rút ra từ chúng. Khi tôi nêu ra vấn đề này, và các chủ đề rộng của cuốn sách này, với thầy dạy tôn giáo của tôi, rabbi Tzvi Marx từ Hà Lan, ông đã làm tôi ngạc nhiên khi nói rằng thế giới phẳng mà tôi đang miêu tả làm ông nhớ đến tháp Babel.

Làm sao thế được? Tôi hỏi. "Lí do khiến Chúa cấm tất cả mọi người khỏi tháp Babel và khiến tất cả họ nói các thứ ngôn ngữ khác nhau không phải bởi vì Ngài không muốn họ cộng tác với nhau," rabbi Marx trả lời. "Lí do là Ngài nổi giận với cái mà họ đang cộng tác với nhau – một nỗ lực để xây một tòa tháp lên đến thiên đường để họ có thể trở thành Chúa." Đấy là sự méo mó của khả năng con người, cho nên Chúa phá vỡ liên minh của họ và khả năng của họ để liên lạc với nhau. Bây giờ, tất cả các năm muộn hơn này, loài người lại tạo ra

một nền tảng mới để nhiều người từ nhiều nơi khác nhau có thể liên lạc và cộng tác với nhau đơn giản và dễ dàng hơn bao giờ hết: Internet. Liệu Chúa có coi Internet là tà đạo không?

"Dứt khoát không," Marx nói. "Tà đạo không phải là việc loài người làm việc cùng nhau – mà là vì các mục đích gì. Cốt yếu là chúng ta sử dụng khả năng mới này để giao tiếp và cộng vì các mục đích đúng đắn – vì các mục tiêu xây dựng con người chứ không phải vì các mục đích hoang tưởng tự đại. Xây một tòa tháp là hoang tưởng tự đại. Sự khăng khăng của bin Laden rằng hắn có chân lí và có thể san phẳng tòa tháp của bất kì ai khác, người không thèm để ý đến hắn ta, là hoang tưởng tự đại. Cộng tác để cho loài người có thể đạt được toàn bộ tiềm năng của mình là hi vọng của Chúa."
Làm cách nào chúng ta thúc đẩy được nhiều hơn kiểu cộng tác này là chủ đề của chương cuối cùng.

Kết luận: Trí tưởng tượng

Mười ba: 9/11 đối lại 11/9

Trí tưởng tượng còn quan trọng hơn cả tri thức -Albert Einstein

Trên mạng Internet, không ai biết bạn là một con chó

- Hai con chó nói chuyện với nhau,

Tranh biếm hoạ trên New Yorker của Peter Steiner, 5/7/1993

Ngẫm nghĩ về thập niên rưỡi vừa qua này, trong đó thế giới trở nên phẳng, tôi chợt nhận ra cuộc sống của chúng ta đã được định hình mạnh mẽ bởi hai ngày: 9/11 và 11/9. Hai ngày này tượng trưng cho hai hình thức tưởng tượng cạnh tranh trên thế giới ngày nay: trí tưởng tượng sáng tạo của ngày 9/11 và trí tượng tượng huỷ diệt tiêu cực của ngày 11/9. Một bên là phá huỷ một bức tường và mở ra các cánh cửa mới cho thế giới - cả hệ thống điều hành và cả loại mà chúng ta nhìn qua. Nó đã giải phóng một nửa hành tinh và làm cho những người ở đó trở thành các đối tác và đối thủ tiềm năng của chúng ta. Còn một bên thì làm sụp đổ Trung tâm Thương mại Thế giới, khép lại mãi mãi các Cửa sổ nhìn ra nhà hàng Thế giới và dựng lên những bức tường bê tông vô hình ngăn cách mọi người vào thời điểm khi chúng ta nghĩ là ngày 9/11 đã xoá sạch chúng mãi mãi.

Bức tường Berlin được phá bỏ vào ngày 9/11 bởi những người dám tưởng tượng về một thế giới khác rộng mở hơn - một thế giới nơi con người có thể tự do thực hiện đầy đủ năng lực tiềm tàng của mình - và sau đó dồn hết cam đảm để hành động theo trí tưởng tượng đó. Các bạn có nhớ điều đó đã xảy ra như thế nào không? Thật đơn giản: tháng 7 năm 1989, hàng trăm người Đông Đức tìm nơi ẩn náu ở Đại sứ quán Tây Đức tại Hungary. Trong tháng chín năm 1989, Hungary đã quyết định bỏ các hạn chế biên giới của mình với Áo. Điều đó có nghĩa là bất kì người Đông Đức nào đi vào Hungary đều có thể chuyển qua Áo và qua thế giới tự do. Đúng như vậy, hơn mười ba nghìn người Đông Đức đã trốn thoát qua

cổng sau Hungary. Áp lực đè nặng lên Chính phủ Đông Đức. Vào tháng 11 khi Chính phủ thông báo kế hoạch nới lỏng các hạn chế đi lại, hàng chục ngàn người Đông Đức đã đổ về Bức tường Berlin, nơi, vào ngày 9/11/1989 lính biên phòng đơn giản mở các cổng.

Ai đó ở Hungary, có thể là thủ tướng chính phủ, có thể chỉ là một quan chức, chắc hẳn đã tự nhủ với bản thân rằng "Hãy tưởng tượng - tưởng tượng xem điều gì có thể xảy ra nếu chúng ta mở cửa biên giới với Áo". Hãy tưởng tượng nếu Liên bang Xô Viết bị tê liệt tại chỗ. Hãy tưởng tượng tưởng tượng nếu các công dân Đông Đức, già lẫn trẻ, đàn ông lẫn phụ nữ, được khích lệ khi nhìn thấy những người hàng xóm của mình lũ lượt trốn sang phương Tây mà một ngày họ đã tụ tập quanh Bức tường Berlin đó và bắt đầu phá đổ nó. Một vài người nào đó hẳn đã có cuộc đối thoại hệt như vậy, và bởi vì họ đã làm, nên hàng triệu người Đông u đã có thể bước ra từ sau Bức màn sắt và gắn với một thế giới đang phẳng. Đó là một kỉ nguyên vĩ đại để làm một người Mĩ. Chúng ta là siêu cường duy nhất và đời chúng ta đẹp như một bài thơ. Không còn bức tường nào nữa. Thanh niên Mĩ có thể nghĩ về đi du lịch, trong một kì hay một mùa hè, tới nhiều nước hơn bất cứ thế hệ nào trước họ. Quả thực, họ đã có thể đi du lịch đến chừng mực mà họ tưởng tượng và hầu bao của họ cho phép. Họ cũng có thể nhìn quanh các bạn cùng lớp học của mình và thấy những người từ nhiều nước và nhiều nền văn hoá khác nhau hơn bất cứ lớp học nào trước họ.

11/9, tất nhiên, đã làm thay đổi tất cả điều đó. Nó cho ta thấy sức mạnh của một loại tưởng tượng rất khác. Nó cho chúng ta thấy sức mạnh của một nhóm người đầy hận thù, bỏ ra nhiều năm để tưởng tượng xem làm sao để giết được càng nhiều người vô tội càng tốt. Ở điểm nào đó bin Laden và đồng bọn của hắn chắc hẳn đã nhìn nhau và nói rằng, "Hãy tưởng tượng xem nếu chúng ta có thể đâm vào cả hai toà tháp của Trung tâm Thương mại Thế giới ở đúng chính xác vị trí, giữa tầng chín tư và tầng chín tám. Và hãy tưởng tượng nếu mỗi toà tháp bị đâm đổ sập xuống giống như tháp xếp bằng các quân bài." Vâng, tôi rất tiếc phải nói, một số người đã có đối thoại đó nữa. Và kết quả là, đời chúng ta đẹp như bài thơ [nguyên văn: như con hàu] dường như khép lại như một chiếc vỏ sò.

Chưa có khi nào trong lịch sử mà đặc tính của trí tưởng tượng con người lại không quan trọng, nhưng khi viết cuốn sách này tôi nhận ra là chưa bao giờ điều đó lại quan trọng

hơn lúc này, bởi vì trong một thế giới phẳng rất nhiều đầu vào và công cụ cộng tác đang trở thành các hàng hoá phổ biến sẵn có cho mọi người. Tất cả đều ở đó cho bất cứ ai để nắm lấy. Tuy nhiên, có một thứ, chưa và chẳng bao giờ có biến thành hàng hoá, và đó là trí tưởng tượng.

Khi sống trong một thế giới tập quyền hơn và được thiết lập theo chiều dọc - nơi nhà nước gần như hoàn toàn độc quyền về quyền lực - thì trí tưởng tượng của cá nhân là một vấn đề lớn khi người đứng đầu của một nhà nước siêu cường – một Stalin, một Mao, hay một Hitler – trở nên lệch lạc. Nhưng ngày nay, khi các các nhân có thể dễ dàng tiếp cận các công cụ cộng tác và bản thân họ, hay các chi bộ nhỏ của họ, là các siêu cường, các cá nhân không cần điều khiển một đất nước để đe doạ một số đông người khác. Kẻ nhỏ có thể hành động rất lớn hiện nay và gây ra nguy hiểm nghiêm trọng cho trật tự thế giới – mà không có các công cụ của một nhà nước.

Do đó, suy nghĩ xem làm sao chúng ta có thể kích thích trí tưởng tượng tích cực là vô cùng quan trọng. Như Irving Wladawsky-Berger, một nhà khoa học máy tính của IBM diễn đạt cho tôi: Hơn bao giờ hết chúng ta cần nghiêm túc nghĩ xem làm thế nào để có thể cổ vũ mọi người tập trung vào tác động tích cực có thể thúc đẩy và liên kết nền văn minh - sự tưởng tượng hoà bình tìm cách “giảm thiểu sự xa lánh và tôn vinh sự phụ thuộc lẫn nhau hơn là sự tự túc, sự gồm vào hơn là sự loại ra”, sự cởi mở, cơ hội và hi vọng hơn là các giới hạn, nghi ngờ và ca thán.

Hãy để tôi thử minh hoạ điều này bằng ví dụ. Đầu năm 1999, hai người đàn ông khởi động các hãng hàng không từ hai bàn tay trắng, chỉ cách nhau vài tuần lễ. Cả hai đều có một ước mơ về hàng không và có hiểu biết để làm gì đó. Một người tên là David Neeleman. Tháng hai 1999, anh khởi động JetBlue. Anh tập hợp được 130 triệu $ vốn mạo hiểm, mua một đội máy bay chở khách Airbus A-320, tuyển phi công và kí với họ hợp đồng làm việc bảy năm, và đã outsource hệ thống đặt chỗ cho các bà mẹ ở nhà và người đã về hưu sống quanh thành phố Salt Lake, Utah, những người đặt vé hành khách trên máy tính gia đình của họ.

Người thứ hai lập hãng bay, như nay chúng ta biết từ Báo cáo của Uỷ ban 11/9, là Osama bin Laden. Tại một cuộc họp tháng ba hay tháng tư 1999 tại Kandahar, Afghanistan, hắn đã chấp thuận một đề xuất ban đầu do Khalid Sheikh Mohammed - một kĩ sư cơ khí sinh ở Pakistan - khởi xướng, là kiến trúc sư của âm mưu 11/9. Khẩu hiệu của JetBlue là "Cùng Cao độ. Khác Thái độ." Khẩu hiệu của Al-Qaeda là "Allahu Akbar". Chúa vĩ đại. Cả hai hãng đều dự kiến để bay vào New York City – máy bay của Neeleman bay đến [sân bay] JFK và máy bay của bin Laden bay vào Hạ Manhattan.

Có thể là vì tôi đã đọc báo cáo 11/9 trong khi đi Silicon Valley, nên tôi không thể không để ý Khalid Sheikh Mohammed đã nói nhiều thế nào và giới thiệu mình như chỉ là một kĩ sư - doanh nhân hăng hái nữa, có bằng tốt nghiệp Đại học Nông nghiệp và Kĩ thuật Bang Bắc Carolina, đề xuất các ý kiến của mình với Osama bin Laden, xuất hiện cứ như một nhà tư bản mạo hiểm giầu có khác. Còn Mohammed, than ôi, lại tìm kiếm vốn phiêu lưu. Như Báo cáo của Uỷ ban 11/9 diễn đạt "Không ai nêu tấm gương về nhà khởi nghiệp khủng bố rõ hơn Khalid Sheikh Mohammed (KSM), kiến trúc sư chính của vụ tấn công 11/9 ... Có trình độ giáo dục cao và thoải mái trong một văn phòng chính phủ hay một nơi an toàn cho bọn khủng bố, KSM đã dùng trí tưởng tượng của mình, năng lực kĩ thuật và kĩ năng quản lí của mình để ấp ủ và trù tính một loạt mưu đồ khủng bố lạ thường. Các ý tưởng này bao gồm đánh bom xe hơi truyền thống, mưu sát chính trị, đánh bom máy bay, cướp máy bay, đầu độc bể nước, và, cuối cùng, sử dụng máy bay như các tên lửa do các phi công liều chết dẫn đường... KSM tự giới thiệu hắn như một nhà khởi nghiệp tìm kiếm vốn mạo hiểm và người... Bin Laden đã mời KSM đến Kandahar vào tháng ba hay tháng tư 1999 để bảo hắn ta rằng al-Qaeda sẽ ủng hộ đề nghị của hắn. Từ đó, trong nội bộ al-Qeada âm mưu này được gọi là "chiến dịch máy bay"

Từ trụ sở công ty tại Afghsnistan, Bin Laden tỏ ra là một nhà quản lí chuỗi cung rất khéo léo. Hắn lắp ráp một công ty ảo chỉ cho dự án này - giống hệt bất cứ tập đoàn toàn cầu nào sẽ làm trong thế giới phẳng – tìm đúng chuyên gia cho mỗi nhiệm vụ. Hắn đã outsource toàn bộ thiết kế và kế hoạch 11/9 cho KSM và toàn bộ việc quản lí tài chính cho cháu trai của KSM – Ali Abdul Aziz Ali người đã điều phối các quỹ khác nhau cho bọn không tặc bằng

điện chuyển tiền, tiền mặt, séc du lịch, thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ từ các tài khoản ngân hàng nước ngoài. Bin Laden đã lấy từ bảng phân công của al-Qeada đúng các gã vai u thịt bắp thích hợp từ Tỉnh Asir,Arab Saudi, các phi công thích hợp từ châu Âu, những đội trưởng thích hợp từ Hamburg và các trợ thủ đắc lực từ Pakistan. Hắn outsource việc đào tạo phi công cho các trường dạy bay ở Mĩ. Bin Laden biết rằng hắn chỉ cần "thuê" các máy bay Boeing 757, 767, A320 và có lẽ 747 cho chiến dịch của mình, và gây đủ quỹ cho đào tạo các phi công về tất cả các máy bay khác nhau này từ một tập đoàn các nhà từ thiện Hồi giáo thân al-Qeada và các nhà tư bản mạo hiểm Hồi giáo khác sẵn sàng tài trợ cho các hoạt động chống Mĩ. Trong trường hợp 11/9, tổng ngân sách đã là khoảng 400.000 $. Một khi cả đội đã được tập hợp, bin Laden tập trung vào năng lực cốt lõi của mình –lãnh đạo tổng thể và truyền cảm hứng ý thức hệ cho chuỗi cung tự sát của hắn, với sự hỗ trợ của các phó soái của hắn là Mohammed Atef vàAyman Zawahiri

Bạn có thể biết đầy đủ hương vị của chuỗi cung bin Laden, và al-Qeada đã tiếp thu công nghệ mới năng nổ ra sao, bằng chỉ đọc một mục trong cáo trạng chính thức của Toà án Quận của Quận Đông bang Virginia tháng 12 năm 2001 dành cho Zacarias Moussaoui - người được gọi là kẻ không tặc thứ mười chín từ 11/9. Nó thuật lại như sau: "Vào khoảng 6-1999, trong một phỏng vấn với một kênh truyền hình tiếng Arab, Osama bin Laden đã đưa ra một … lời đe doạ ngụ ý rằng tất cả đàn ông Mĩ phải bị giết" Sau đó nó chỉ ra là suốt năm 2000 tất cả các không tặc, kể cả Moussauoi bắt đầu hoặc tham gia hay tìm hiểu về các khoá học trường dạy lái máy bay ở Mĩ: "Vào hay khoảng 29-9-2000, Zacarias Moussaoui liên lạc với Trường đào tạo Phi công ở Norman, Oklahoma, dùng tài khoản e-mail do hắn tạo ra ngày 6 tháng chín với một nhà cung cấp dịch vụ Internet ở Malaysia. Vào hay khoảng tháng mười 2000, Zacarias Moussaoui nhận được các lá thư từ Infocus Tech, một công ty Malaysia, nói rằng Zacarias Moussaoui được chỉ định làm nhà tư vấn marketing của Infocus Tech tại Mĩ, Vương quốc Anh và châu Âu, và rằng hắn sẽ nhận, giữa các thứ khác, một khoản phụ cấp 2.500 đô la một tháng... Vào hay khoảng 11-12-2000, Mohammed Atta đã mua các cuốn video về buồng điều khiển cho loại máy bay Boeing 767 Model 300ER và Airbus A320 Model 200 từ Cửa hàng Phi công ở Ohio... Vào hay khoảng tháng 6 năm 2001, tại Norman, Oklahoma, Zacarias Moussaoui đã tìm hiểu về việc thành lập một công ty bay rải hoá chất

cho cây cối... Vào hay khoảng 16-8-2001 Zacarias Moussaoui, ngoài các thứ khác, đã sở hữu: hai con dao; một ống nhòm; các sách hướng dẫn bay cho Boeing 747 Model 400; một chương trình máy tính mô phỏng bay; găng tay bay và các nẹp bảo vệ chân; một mẩu giấy chỉ dẫn đến máy thu cầm tay của Hệ thống Định vị Toàn cầu và một máy quay video; phầm phềm có thể xem lại các quy trình lái Boeing 747 Model 400; các bức thư cho biết Moussaoui là tư vấn marketing cho Infocus Tech ở Mĩ; một đĩa máy tính chứa thông tin liên quan đến các ứng dụng trên không của thuốc trừ sâu; và một radio hàng không cầm tay."

David Neeleman, một người mộ đạo theo phái Mormon lớn lên ở Châu Mĩ La tinh nơi bố ông là một phóng viên UPI, trái lại, là một trong các doanh nhân Mĩ cổ điển và một người rất chính trực. Ông chưa bao giờ học Đại học, nhưng đã lập được hai hãng hàng không thành công, Morris Air và JetBlue, và đóng vai trò quan trọng tạo hình hãng thứ ba, Southwest. Ông là cha đẻ của đi máy bay không vé, nay gọi là vé điện tử. "Tôi là một người hoàn toàn lạc quan. Tôi nghĩ bố tôi là một người lạc quan," ông bảo tôi, cố giải thích các gen sáng tạo của ông đến từ đâu. "Tôi lớn lên trong một gia đình rất hạnh phúc... JetBlue đã hình thành trong tâm trí tôi trước khi nó được tạo ra trên giấy". Dùng trí tưởng tượng lạc quan và cả năng lực của mình để mau chóng chấp nhận công nghệ mới nhất vì ông không có hệ thống di sản nào để phải lo, Neeleman đã lập nên một hãng hàng không có hiệu quả cao, tạo việc làm, du hành giá rẻ, một hệ thống giải trí độc đáo trên máy bay được vệ tinh hỗ trợ, và một trong các nơi thân thiện nhất để làm việc mà bạn có thể tưởng tượng. Ông cũng lập một quỹ cứu tế thảm hoạ ở công ty mình để giúp các gia đình nhân viên có người thân mất đột ngột hay bị bệnh hiểm nghèo. Neeleman hiến 1$ tiền lương của mình ứng với 1$ mà bất cứ nhân viên nào hiến cho quỹ. "Tôi nghĩ rất quan trọng là mỗi người cho một chút," Neeleman nói. "Tôi tin là có các quy luật không thể thay đổi của trời rằng khi bạn phục vụ người khác bạn được một chút cảm giác thú vị này". Năm 2003, Neeleman, một người giàu từ cổ phần JetBlue của ông, đã hiến gần 120.000 $ của 200.000 $ lương của mình vào quỹ cứu tế thảm hoạ của JetBlue.

Tại phòng chờ bên ngoài văn phòng của ông ở thành phố New York có một bức ảnh màu về một máy bay Airbus của JetBlue bay trên Trung tâm Thương Mại Thế giới. Ngày

11/9 Neeleman ở văn phòng của mình và nhìn toà Tháp Đôi bốc cháy, trong khi các máy bay JetBlue của ông lượn quanh sân bay JFK để chờ hạ cánh. Khi tôi giải thích với ông về việc tôi so sánh/tương phản hình ảnh của ông và bin Laden, ông ta vừa cảm thấy khó chịu vừa tò mò. Khi tôi đóng máy tính của mình và chuẩn bị ra về sau cuộc phỏng vấn, ông nói ông có một câu hỏi cho tôi: "Ông có nghĩ rằng Osama thực sự tin có Chúa ở trên kia và Ngài vui sướng với cái ông ta làm?"

Tôi bảo ông tôi cũng chẳng biết nữa. Cái tôi biết là thế này: Có hai cách để làm phẳng thế giới. Một là dùng trí tưởng tượng của bạn để kéo tất cả mọi người lên cùng mức, và cách kia là dùng trí tưởng tượng của bạn để kéo tất cả mọi người xuống cùng mức. David Neeleman đã dùng trí tưởng tượng lạc quan của ông và các công nghệ dễ kiếm của thế giới phẳng để kéo mọi người lên. Ông đã cho ra đời một hãng hàng không mới gây ngạc nhiên và thành công, một phần lợi nhuận của hãng được ông chuyển vào quỹ cứu tế thảm hoạ dành cho nhân viên của mình. Osama bin Laden và các môn đồ của hắn đã dùng trí tưởng tượng méo mó của chúng, và nhiều trong cùng các công cụ, để gây một vụ tấn công bất ngờ, làm cho hai biểu tượng vĩ đại của sức mạnh Mĩ sụp xuống bằng mức của bọn chúng. Tồi tệ hơn, chúng đã quyên tiền bạc và gây ra thảm hoạ giết người hàng loạt này dưới chiêu bài tôn giáo.

Tổng giám đốc Infosys, Nandan Nilekani nhận xét rằng "Từ các đầm lầy ban sơ của toàn cầu hoá đã nổi lên hai biến thể gen khác nhau" - một là al-Qeada và cái kia là các công ty giống như Infosys hay JetBlue. "Do đó tiêu điểm của chúng ta phải là làm sao có thể khuyến khích nhiều hơn các đột biến tốt và ngăn đột biến xấu".

Tôi không thể đồng ý hơn. Quả thực, nỗ lực đó có thể là điều quan trọng nhất chúng ta học làm để giữ cho hành tinh này là một.

Tôi không nghi ngờ rằng các tiến bộ về công nghệ - từ chụp quét tròng đen mắt đến các máy X-quang - sẽ giúp chúng ta nhận dạng, vạch trần, và tóm những kẻ cố sử dụng các công cụ dễ kiếm của thế giới phẳng để phá huỷ nó. Nhưng cuối cùng, riêng công nghệ không thể giữ cho chúng ta an toàn. Chúng ta thực sự cần tìm ra các cách để tác động đến trí tưởng

tượng của những người muốn dùng các công cụ cộng tác đó để phá huỷ chính thế giới đã phát minh ra các công cụ đó. Song làm cách nào để bắt tay vào nuôi dưỡng một trí tưởng tượng đầy hi vọng, khẳng định cuộc sống, và khoan dung hơn trong những người khác? Mọi người phải tự hỏi bản thân mình câu hỏi này. Tôi hỏi với tư cách một người Mĩ. Tôi nhấn mạnh điểm cuối này vì tôi nghĩ nó bắt đầu trước hết và đầu tiên là nước Mĩ nêu một tấm gương. Những người nào trong số chúng ta may mắn được sống trong các xã hội tự do và tiến bộ phải nêu một tấm gương. Chúng ta phải là các công dân toàn cầu tốt nhất ở mức có thể. Chúng ta không thể rút lui khỏi thế giới. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta thắng trí tưởng tượng của riêng mình- và không bao giờ để trí tưởng tượng của chúng ta thắng chúng ta.

Luôn rất khó để biết khi nào chúng ta đã vượt qua ranh giới giữa các biện pháp an toàn hợp lí và để cho trí tưởng tượng của chúng ta thắng chúng ta và do đó làm tê liệt bản thân chúng ta với biện pháp phòng ngừa. Tôi đã tranh luận ngay sau 11/9 rằng lí do mà cơ quan tình báo của chúng ta đã không tóm được những kẻ bày mưu 11/9 là "một thất bại của trí tưởng tượng". Chúng ta đã đơn giản không có đủ người bên trong cộng đồng tình báo của chúng ta với một trí tưởng tượng đủ bệnh hoạn để sánh được trí tưởng tượng của bin Laden và Khalid Sheikh Mohammed. Chúng ta thực sự cần một vài người giống thế trong ngành tình báo. Nhưng tất cả chúng ta không cần đi theo con đường đó. Tất cả chúng ta không cần bị kích động bởi sự tưởng tượng ra cái tồi tệ nhất trong mỗi người xung quanh chúng ta khiến chúng ta co mình lại.

Năm 2003, con gái lớn của tôi - Orly - ở trong dàn nhạc giao hưởng của trường trung học của nó. Chúng đã tập luyện cả năm để tham gia cuộc thi dàn nhạc các trường trung học toàn quốc tổ chức ở New Orleans tháng Ba đó. Khi tháng Ba đến, có vẻ chúng ta đang lao vào cuộc chiến ở Iraq, nên Ban giám hiệu trường Montgomery County đã huỷ tất cả các chuyến đi ra khỏi thành phố của các nhóm học sinh – kể cả việc tham gia thi giao hưởng tại New Orleans do lo sợ nổ ra khủng bố. Tôi nghĩ điều này là rất dở hơi. Ngay cả sự tưởng tượng xấu xa về 11/9 có các giới hạn của nó. Tại một điểm nào đó bạn phải tự hỏi mình liệu Osama bin Laden và Ayman al-Zawahiri có thực sự ngồi đâu đó trong một cái hang ở Afghsnistan, với Ayman bảo Osama, "Này Osama, có nhớ cuộc thi giao hưởng các trường

trung học hàng năm ở New Orleans không? Đấy, nó lại diễn ra vào tuần tới. Hãy gây xôn xao thật sự và cố làm việc đó”

Không, tôi không nghĩ vậy. Hãy để cái hang trú ngụ cho bin Laden. Chúng ta phải làm chủ trí tưởng tượng của mình, đừng là nô lệ. Một người bạn của tôi ở Beirut đã từng nói đùa rằng mỗi khi cô đi máy bay cô gói một trái bom trong vali của cô, bởi vì khả năng của hai người mang bom trên cùng một máy bay cao hơn rất nhiều. Hãy làm bất kì điều gì phải làm, nhưng hãy thoát ra khỏi cửa.

Về điều đó, hãy để tôi chia sẻ câu chuyện 11/9 đã làm tôi cảm động nhất từ một loạt bài “Chân dung của Nỗi đau” của New York Times, các tiểu sử ngắn ngủi của những người bị giết. Đó là câu chuyện về Candace Lee Williams, một sinh viên hai mươi tuổi học kinh doanh ở Đại học Northeastern, đã thực tập tại văn phòng Merrill Lynch trên tầng mười bốn của Trung tâm Thương mại Thế giới 1, từ tháng 1 đến tháng 6 năm 2001. Cả mẹ và các đồng nghiệp của Candace đều mô tả cô cho New York Times như một cô gái trẻ đầy nhiệt huyết và hoài bão, thích đợt thực tập của cô. Quả thực, các đồng nghiệp của Candace ở Merrill Lynch rất quý cô đến mức đã đưa cô đi ăn tối vào ngày thực tập cuối cùng, đưa cô về nhà bằng xe limousine, và sau đó viết thư cho Northeastern để nói, “Hãy gửi cho chúng tôi 5 người nữa như Candace”. Vài tuần sau khi kết thúc kì kiểm tra giữa kì - cô đang ở kì học từ tháng 6 đến tháng 12 – Candace Lee Williams quyết định đến gặp người bạn cùng phòng của cô tại nhà cô bạn ở California. Candace đã vừa lọt vào danh sách sinh viên giỏi. Bà Sherri - mẹ của Candace đã nói với Times “Chúng đã thuê một chiếc ô tô bỏ mui chuẩn bị cho dịp đó và Candace muốn chụp ảnh với biển hiệu Hollywood đó”.

Không may, Candace đã đi Chuyến 11 của American Airlines xuất phát từ sân bay Logan ở Boston lúc 8:02 sáng 11 tháng Chín năm 2001. Máy bay bị năm người đàn ông, kể cả Mohammed Atta – ngồi ghế số 8D, cướp lúc 8:14 sáng. Với Atta ở bàn điều khiển, chiếc Boeing 767-223ER trệch hướng về Manhattan và lao cả Candace Lee Williams vào đúng Trung tâm Thương mại Thế giới giữa tầng 94 và 98 – nơi cô đã từng làm việc như một thực tập sinh.

Hồ sơ của hãng hàng không cho biết cô đã ngồi sát một bà cụ 80 tuổi – hai con người ở hai đầu cuộc sống: một tràn đầy kí ức và một tràn đầy mơ ước.

Câu chuyện này nói với tôi điều gì? Nó nói thế này: Khi Candace Lee Williams bước lên Chuyến bay 11 cô ấy có thể đã không tưởng tượng ra nó sẽ kết thúc ra sao. Nhưng sau 11/9, bây giờ không ai trong chúng ta có thể lên máy bay mà không tưởng tượng nó có thể kết thúc ra sao - rằng cái đã xảy ra với Candace Lee Williams liệu cũng có thể xảy ra với chúng ta không. Bây giờ tất cả chúng ta đều biết rõ hơn rất nhiều rằng cuộc sống của một người có thể bị phá huỷ bởi ý muốn độc đoán của một kẻ điên ở trong một cái hang tại Afghanistan. Nhưng sự thực là, ngày nay khả năng các máy bay của chúng ta bị cướp vẫn là rất nhỏ. Chúng ta có khả năng bị thiệt mạng hơn khi xe của chúng ta va phải một con hươu hay bị sét đánh. Như thế cho dù bây giờ chúng ta có thể tưởng tượng cái có thể xảy ra khi chúng ta lên máy bay, chúng ta phải lên máy bay dù thế nào đi nữa. Bởi vì sự lựa chọn không lên máy bay đó đặt chúng ta vào chiếc hang của chính mình. Trí tưởng tượng không thể chỉ là về những điều lặp lại. Nó phải là về viết kịch bản mới của riêng chúng ta. Từ cái tôi đọc được về Candace Lee William tôi biết, cô là một người lạc quan. Tôi cược bất cứ gì là cô vẫn lên máy bay giả như nếu cô có cơ hội. Và tất cả chúng ta cũng phải như vậy.

Vai trò của Mĩ trên thế giới, từ khởi đầu, đã là một nước nhìn về phía trước, không về phía sau. Một trong các điều nguy hiểm nhất đã xảy ra với nước Mĩ từ 11/9, dưới chính quyền Bush, là chúng ta đã chuyển từ xuất khẩu hi vọng sang xuất khẩu sợ hãi. Chúng ta đã chuyển từ dỗ ngọt để được cái tốt nhất của thế giới sang hầm hè nó quá thường xuyên. Và khi bạn xuất khẩu sợ hãi, bạn kết thúc với nhập khẩu sợ hãi từ mọi người khác. Đúng, chúng ta cần những người có thể tưởng tượng điều tồi tệ nhất, vì điều tồi tệ nhất đã xảy ra ngày 11/9 và nó có thể sẽ lại xảy ra. Nhưng, như tôi đã nói, có một đường mảnh giữa phòng ngừa và bệnh hoang tưởng, và đôi khi chúng ta đã đi qua nó. Người châu Âu và những người khác thường thích cười nhạo tính lạc quan và tính ngây thơ Mĩ – ý niệm điên rồ của chúng ta rằng mọi vấn đề đều có một lời giải, rằng ngày mai có thể tốt đẹp hơn ngày hôm qua, rằng tương lai sẽ chôn vùi quá khứ. Nhưng tôi luôn luôn tin rằng trong thâm tâm, phần còn lại của thế giới thèm muốn sự lạc quan và tính ngây thơ Mĩ đó, họ cần nó. Đó là một trong các

thứ giúp giữ thế giới quay quanh trục của nó. Nếu chúng ta trở nên mù mịt với tư cách một xã hội, nếu chúng ta ngừng là "nhà máy mơ ước" của thế giới, chúng ta sẽ làm cho thế giới không chỉ mù mịt hơn mà còn nghèo nàn hơn.

Các nhà phân tích luôn có xu hướng đánh giá một xã hội bằng các số thống kê cổ điển về kinh tế và xã hội: tỉ lệ thâm hụt trên GDP, hay tỉ lệ thất nghiệp, hoặc tỉ lệ phụ nữ biết chữ. Các số thống kê như vậy là quan trọng và bộc lộ. Song có số thống kế khác, khó đo hơn nhiều, mà tôi nghĩ còn quan trọng và bộc lộ hơn: Xã hội bạn có nhiều kí ức hơn ước mơ hay có nhiều ước mơ hơn kí ức.

Ước mơ mà tôi nói đến là loại tích cực, khẳng định cuộc sống. Nhà tư vấn tổ chức kinh doanh Michael Hammer đã có lần nhận xét, "Một thứ cho tôi biết công ty đang gặp trục trặc là khi họ bảo tôi họ đã giỏi ra sao trong quá khứ. Với các nước cũng thế. Bạn không muốn quên đi bản sắc của mình. Tôi vui vì bạn đã vĩ đại ở thế kỉ XIV, song đó là thời ấy và bây giờ là đây. Khi kí ức vượt quá ước mơ, cái chết đến gần. Dấu hiệu của một tổ chức thành đạt thực sự là sự sẵn sàng bỏ cái đã làm nó thành công và bắt đầu mới."

Trong các xã hội có nhiều kí ức hơn ước mơ, có quá nhiều người tốn quá nhiều ngày để nhìn về quá khứ. Họ nhìn chân giá trị, sự khẳng định và tự trọng không phải bằng khai thác hiện tại mà bằng gậm nhấm quá khứ. Và thậm chí thường không phải một quá khứ thật mà là một quá khứ được tưởng tượng và tô hồng. Quả thực, các xã hội như thế tập trung mọi trí tưởng tượng của họ vào làm cho quá khứ tưởng tượng đó đẹp hơn nó đã từng là, và rồi họ bám víu vào nó như một chuỗi tràng hạt hay một chuỗi buồn lo, hơn là tưởng tượng ra một tương lai tốt đẹp hơn và hành động theo đó. Khá nguy hiểm khi các nước khác đi theo con đường đó; sẽ là thảm hoạ cho Mĩ nếu nó mất phương hướng và đi theo hướng đó. Tôi nghĩ bạn tôi David Rothkopf, cựu quan chức Bộ Thương mại và giờ là thành viên của Quỹ Hiến tặng vì Hoà bình Quốc tế Carnegie, đã nói chí lí: "Lời giải đáp cho chúng ta không nằm ở cái đã thay đổi, mà ở nhận ra cái đã không thay đổi. Bởi vì chỉ qua sự nhìn nhận này chúng ta mới bắt đầu chú trọng đến các vấn đề cơ bản thực sự: một sự đáp ứng đa phương và có hiệu quả đối với việc phổ biến vũ khí huỷ diệt hàng loạt, tạo ra những người đặt cược (trong cuộc) trong toàn cầu hoá giữa những người nghèo, nhu cầu cải cách trong thế giới Arab, và

phong cách lãnh đạo của Hoa Kì tìm cách xây dựng cơ sở cho sự ủng hộ trên toàn thế giới bằng khiến thêm nhiều người tự nguyện chấp thuận các giá trị chúng ta. Chúng ta cần nhớ rằng các giá trị đó thực sự là nền tảng cho sự an ninh và là nguồn sức mạnh của chúng ta. Và chúng ta cần nhận ra là các kẻ thù của chúng ta không bao giờ có thể đánh bại chúng ta. Chỉ chúng ta mới có thể đánh bại chính mình, bằng cách vứt bỏ bộ luật đã hoạt động cho chúng ta trong một thời gian dài."

Tôi tin rằng lịch sử sẽ làm rất rõ là Tổng thống Bush đã trơ tráo khai thác xúc cảm quanh 11/9 vì các mục đích chính trị. Ông ta sử dụng xúc cảm 9/11 đó để đưa ra chương trình nghị sự nội địa Cộng hoà cực hữu về thuế, môi trường, và các vấn đề xã hội từ 10/9 - một chương trình mà ông ta không được sự uỷ thác của nhân dân - và đưa nó vào một thế giới 12/9. Làm như vậy, ông Bush không chỉ đóng một cái nêm giữa người Mĩ với nhau và giữa người Mĩ với thế giới, mà còn đóng một cái nêm vào giữa nước Mĩ và lịch sử và bản sắc của riêng nó. Chính quyền của ông ta đã biến Hoa Kì thành một "Hoa Kì Đánh Chủ nghĩa Khủng bố." Theo tôi đấy là nguyên nhân thực khiến nhiều người trên thế giới ghét Tổng thống Bush đến thế. Họ cảm thấy ông ta đã lấy mất của họ một cái gì đó rất đáng quý - một nước Mĩ xuất khẩu hi vọng, không phải sợ hãi.

Chúng ta đòi tổng thống của mình trả lại 11/9 vị trí đúng của nó trong lịch - như một ngày sau 10/9 và trước 12/9. Chúng ta không bao giờ để nó trở thành một ngày định nghĩa chúng ta. Bởi vì rốt cục ngày 11/9 là về bọn họ - các kẻ xấu- không phải về chúng ta.

Chúng ta là về ngày 4/7. Chúng ta là về ngày 9/11.

Ngoài cố gắng giữ lại cái tốt nhất của những tưởng tượng của chúng ta, chúng ta có thể làm gì khác nữa với tư cách người Mĩ và một xã hội toàn cầu để thử nuôi dưỡng cùng thứ ở những người khác? Cần tiếp cận câu hỏi này hết sức khiêm tốn. Cái gì dẫn một người thích huỷ hoại, và cái gì dẫn người khác đến thích sáng tạo, cái gì khiến một người tưởng tượng 9/11 và kẻ khác tưởng tượng 11/9, chắc chắn là một trong các bí ẩn lớn của cuộc sống đương đại. Hơn nữa, trong khi đa số chúng ta có thể có manh mối nào đó về việc nuôi dưỡng một trí tưởng tượng tích cực hơn cho con cái chúng ta, và có thể - có thể - cho cả

đồng bào chúng ta nữa, là quá tự phụ để nghĩ rằng ta có thể làm điều đó cho những người khác, đặc biệt là những người có nền văn hoá khác, nói tiếng nói khác, và sống xa nửa vòng trái đất. Thế mà 11/9, sự làm phẳng thế giới, sự đe doạ tiếp tục của chủ nghĩa khung bố phá vỡ thế giới gợi ý rằng không nghĩ về điều này sẽ chính là nhẹ dạ nguy hiểm. Như thế tôi cứ nhất định thử làm vậy, nhưng tôi tiếp cận vấn đề này với một nhận thức sâu sắc về các giới hạn của cái mà bất cứ người ngoài nào có thể biết hay làm.

Nói chung, trí tưởng tượng là sản phẩm của hai lực tạo hình. Một là các chuyện kể mà người ta được nuôi dưỡng - các chuyện kể và thần thoại mà họ hay bản thân các lãnh tụ tôn giáo và dân tộc của họ kể - và các chuyện kể đó đã bồi đắp cho trí tưởng tượng của họ thế nào. Lực khác là hoàn cảnh trong đó người ta trưởng thành, nó tác động to lớn đến sự hình thành cách nhìn thế giới và người khác của họ ra sao. Những người ngoài không thể đi vào trong và điều chỉnh chuyện kể Trung Quốc, Arab hay Mêhicô nhiều hơn chuyện kể Mĩ. Chỉ họ mới có thể cắt nghĩa lại chuyện kể của họ, làm cho nó khoan dung hơn hoặc hướng về phía trước hơn, và làm cho nó thích ứng với hiện đại. Không ai có thể làm điều đó cho họ hoặc cùng với họ. Nhưng có thể nghĩ về cộng tác thế nào với những người khác để thay đổi hoàn cảnh của họ - hoàn cảnh trong đó người ta lớn lên và sống cuộc sống hàng ngày của họ - để giúp nuôi dưỡng thêm nhiều người với sức tưởng tượng 9/11 hơn là 11/9.

Hãy để tôi đưa ra vài thí dụ.

EBAY

Meg Whitman, CEO của eBay đã có lần kể cho tôi nghe một câu chuyện lí thú như sau: “Chúng tôi đưa eBay ra công chúng 9-1998, giữa cơn sốt dot-com. Trong tháng 9 và 10 cổ phần của chúng tôi tăng tám mươi điểm và giảm năm mươi chỉ trong một ngày. Tôi nghĩ, ‘thật điên’. Dẫu sao, một hôm ngồi ở ô của tôi, suy ngẫm về công việc kinh doanh của mình, thì thư kí của tôi chạy vào nói ‘Meg, Arthur Levitt, chủ tịch Uỷ ban Chứng khoán và Giao dịch (SEC) đang chờ điện thoại’.” Uỷ ban này giám sát thị trường chứng khoán và luôn lo lắng về các vấn đề tính dễ biến động trong một loại cổ phiếu và liệu có sự thao túng ở đằng

sau hay không. Vào các ngày đó, đối với một CEO để nghe "Arthur Levitt đang chờ điện thoại" không phải là cách hay để bắt đầu ngày làm việc.

"Vì thế tôi gọi chánh luật sư của tôi đến, và mặt anh ta trắng bệch ra", Whitman kể tiếp, "Chúng tôi cùng gọi lại cho Levitt, để điện thoại nói ra loa, tôi nói, 'Chào ông, tôi là Whitman ở eBay.'Và ông nói 'Xin chào, tôi là Arthur Levitt ở SEC. Tôi chưa biết cô và chưa bao giờ gặp cô nhưng tôi biết cô vừa ra công chúng, và tôi muốn biết: Nó diễn ra thế nào? Chúng tôi [SEC] có thân thiện với khách hàng không?'Thế là tôi thở phào nhẹ nhõm, và chúng tôi nói một chút về chủ đề đó. Rồi Levitt nói: 'Này, thực ra lí do tôi gọi là tôi vừa nhận được thông tin phản hồi tốt thứ mười trên eBay và tôi được sao vàng. Tôi rất tự hào.'Sau đó ông nói tiếp, 'thực ra tôi là người sưu tập đồ thuỷ tinh thời kì suy thoái, sau 1929, và tôi đã mua và bán trên eBay và cô nhận được thông tin phản hồi với tư cách người mua và người bán. Và tôi nghĩ cô cũng muốn biết."

Mỗi người dùng eBay đều có một hồ sơ phản hồi, gồm các nhận xét từ người sử dụng khác đã có giao dịch, liên quan đến hàng đã mua hay bán có như mong đợi và giao dịch có trôi chảy không. Điều này tạo nên "uy tín eBay" chính thức của bạn. Bạn được điểm +1 cho mỗi nhận xét tốt, 0 cho mỗi nhận xét trung lập, và -1 cho mỗi nhận xét xấu. Một biểu tượng ngôi sao được gắn với ID của bạn trên eBay cho 10 hoặc nhiều hơn điểm phản hồi. ID của tôi trên eBay có thể là TOMF (50) và một ngôi sao xanh, có nghĩa tôi đã nhận được phản hồi tốt từ năm mươi người dùng khác. Bên cạnh đó là một cái hộp, cho bạn biết người bán hàng đó được 100% thông tin phản hồi tốt hay ít hơn, bạn cũng có thể kích vào đấy để đọc tất cả các nhận xét của người mua về người bán đó.

Điểm chính, Whitman nói, là, "tôi nghĩ mỗi người, Arrhur Levitt hay người lao công, cô hầu bàn hay bác sĩ hoặc giáo sư đều cần và mong được công nhận và phản hồi tốt." Và thật là sai lầm lớn nếu nghĩ rằng đó phải là tiền. "Có thể là việc thật nhỏ, khi nói với ai đó, 'Bạn đã làm một công việc tuyệt vời, bạn được công nhận đã làm một bài khoá luận tuyệt vời'. Người dùng nói với chúng tôi [về hệ thống sao của eBay], 'Có ở nơi nào khác mà khi bạn thức dậy vào buổi sáng, bạn có thể biết có bao nhiêu người thích mình?'"

Nhưng cái rất đáng chú ý là, Whitman nói, tuyệt đại đa số phản hồi trên eBay là tốt. Thật thú vị. Người ta thường không viết cho các nhà quản trị Wal-Mart để tán dương họ về một món mua tuyệt vời. Nhưng khi bạn là một phần của cộng đồng mà bạn cảm thấy mình có quyền làm chủ thì tình hình sẽ khác. Bạn có một lợi ích. "Số phản hồi tốt cao nhất mà chúng tôi có là trên 250.000, và bạn có thể xem từng phản hồi," Whitman nói. "Bạn có thể xem toàn bộ lịch sử của mỗi người mua, người bán, và chúng tôi đã đưa vào khả năng để từ chối... Bạn không thể nặc danh trên eBay. Nếu bạn không muốn nói ra bạn là ai thì bạn không cần nói. Và điều này đã nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn của cộng đồng... Chúng tôi không vận hành một phòng giao dịch - chúng tôi vận hành một cộng đồng." Quả thực, với 105 triệu người dùng được đăng kí từ 190 nước, mua bán trên 35 tỉ $ sản phẩm một năm, eBay thực sự là một quốc gia tự quản – V.R.e, Cộng hoà Ảo eBay.

Và nó được cai quản ra sao? Triết lí của eBay là, Whitman nói, "Hãy đặt ra một số ít quy tắc, thực sự thực thi chúng, và rồi tạo ra một môi trường trong đó người ta có thể phát huy hết tiềm năng của mình. Có cái gì đó diễn ra ở đây ngoài việc mua và bán hàng." Thông điệp cốt yếu của Whitman thực sự đáng suy ngẫm: "Người ta sẽ nói rằng 'eBay khôi phục niềm tin của tôi vào nhân loại'- trái với một thế giới nơi người ta lừa bịp và không cho người ta lợi thế tồn nghi [chưa bị kết tội khi chưa có bằng chứng]. Tôi nghe điều đó hai lần một tuần... EBay mang lại cho gã bé nhỏ, bị tước quyền, một cơ hội cạnh tranh trên một sân chơi hoàn toàn phẳng. Chúng tôi có phần không cân xứng của [những người] xe lăn, khuyết tật và thiểu số, [bởi vì] trên eBay người ta không biết bạn là ai. Bạn chỉ là người tốt như sản phẩm và phản hồi của bạn."

Whitman kể là một hôm bà nhận e-mail từ một cặp vợ chồng ở Orlando, họ sắp đi dự sự kiện "eBay trực tiếp" nơi bà sẽ phát biểu. Đây là các cuộc họp mặt-hội nghị lớn thức tỉnh niềm tin của những người bán hàng trên eBay. Họ hỏi xem có thể gặp Whitman ở hậu trường sau khi bà phát biểu. "Thế là sau bài phát biểu chính", bà nhớ lại, "họ đến phòng giải lao của tôi, Cùng đi có mẹ, bố và cậu con trai 17 tuổi ngồi xe lăn - bị liệt não. Họ bảo tôi 'Kyle tàn tật rất nặng và không thể đi học, [nhưng] nó xây dựng một doanh nghiệp trên eBay, và năm ngoái tôi cùng chồng tôi đã bỏ việc để giúp cháu - chúng tôi đã kiếm được nhiều tiền

trên eBay hơn đã từng kiếm được bằng công việc trước đây.' Và họ nói thêm điều lạ thường nhất. Họ nói, 'Trên eBay Kyle không là người khuyết tật'."

Whitman bảo tôi rằng tại một sự kiện eBay Trực tiếp khác, một chàng trai trẻ, một người bán hàng mạnh trên eBay, tiến lại gần tôi và nói rằng nhờ có kinh doanh trên eBay mà anh ta đã tậu được nhà và ôtô, thuê mướn người, và trở thành ông chủ của chính mình. Nhưng phần hay nhất là anh ta nói thêm, "Tôi đầy hứng khởi về eBay, vì tôi không tốt nghiệp đại học và thuộc loại bị gia đình tôi từ bỏ, và bây giờ tôi là người nổi tiếng của gia đình. Tôi là doanh nhân thành đạt."

"Hỗn hợp này của cơ hội kinh tế và sự công nhận" đã khiến eBay như vậy, Whitman kết luận. Những người được công nhận trở nên minh bạch như các đối tác tốt, bởi vì đánh giá xấu cũng là một quyền lựa chọn cho cả cộng đồng.

Dòng cuối: eBay không chỉ đơn thuần tạo ra một thị trường trực tuyến. Nó đã tạo ra một cộng đồng tự quản - một bối cảnh – nơi bất cứ ai, từ người bị tật nguyền nặng đến lãnh đạo của SEC, đều có thể tham gia và phát huy tiềm năng của mình và được toàn thể cộng đồng công nhận là một người tốt, đáng tin cậy. Loại lòng tự trọng và được công nhận đó là cách tốt nhất, hiệu quả nhất để xoá bỏ tủi nhục và đem lại phẩm giá. Chừng nào mà Hoa Kì có thể cộng tác với các khu vực như thế giới Ả-rập Hồi giáo để tạo ra bối cảnh trong đó những người trẻ có thể thành đạt, có thể phát huy hết tiềm năng của mình trên một sân chơi phẳng, có thể được công nhận và kính trọng từ các thành tựu trên thế giới này - chứ không từ sự tử vì đạo để sang thế giới bên kia - thì chúng ta có thể giúp nuôi dưỡng nhiều người trẻ hơn với nhiều ước mơ hơn kí ức.

ẤN ĐỘ

Nếu bạn muốn xem cùng quá trình này hoạt động ra sao trong một cộng đồng ít ảo hơn, hãy nghiên cứu nước Hồi giáo lớn thứ hai thế giới. Nước Hồi giáo lớn nhất thế giới là Indonesia, và nước lớn thứ hai không phải là Ả-rập Saudi, Iran, Ai Cập hay Pakistan. Nó là Ấn Độ. Với khoảng 150 triệu người Hồi giáo, Ấn Độ có nhiều người Hồi giáo hơn Pakistan. Và đây là một con số thống kê thú vị từ 11/9: Không có người Hồi giáo Ấn Độ nào trong al-

Qaeda, và không có người Hồi giáo Ấn Độ nào trong trại giam của Mĩ sau 11/9 ở vịnh Guantánamo. Và không có người Hồi giáo Ấn Độ nào chiến đấu cùng jihad ở Iraq. Tại sao vậy? Tại sao chúng ta không đọc về những người Hồi giáo Ấn Độ, thiểu số trong một đất nước rộng lớn do đạo Hindu chi phối, đổ lỗi cho Mĩ về tất cả các vấn đề của họ và muốn lao máy bay vào Taj Mahal hoặc sứ quán Anh? Có trời mà biết được, người Hồi giáo Ấn Độ có những lời phàn nàn của họ về tiếp cận đến vốn và và đại diện chính trị. Và bạo lực giữa các tôn giáo thỉnh thoảng vẫn bùng lên ở Ấn Độ với những hậu quả thảm khốc. Tôi tin chắc rằng, trong số 150 triệu người Hồi giáo Ấn Độ, một ngày nào đó sẽ có một vài người tìm đường đến với al-Qaeda - nếu điều đó có thể xảy ra đối với một số người Hồi giáo Mĩ thì cũng có thể xảy ra đối với người Hồi giáo Ấn Độ. Nhưng điều đó không phải là tiêu chuẩn. Tại sao?

Câu trả lời là bối cảnh - và đặc biệt là bối cảnh thế tục, thị trường tự do, dân chủ của Ấn Độ, chịu ảnh hưởng mạnh bởi truyền thống phi bạo lực và sự khoan dung Hindu. M.J.Akbar, biên tập viên Hồi giáo của tờ Asian Age, một nhật báo tiếng Anh của Ấn Độ chủ yếu do những người Ấn Độ không Hồi giáo tài trợ, diễn đạt cho tôi theo cách này: "Tôi sẽ đưa cho ông một câu đố: Có cộng đồng Hồi giáo lớn nào được hưởng nền dân chủ trong suốt 50 năm qua? Những người Hồi giáo Ấn Độ. Tôi không định cường điệu cơ hội tốt cho người Hồi giáo ở Ấn Độ. Có những căng thẳng, phân biệt đối xử về kinh tế, và khiêu khích, như việc phá huỷ thánh đường ở Ayodhia [bởi những người theo chủ nghĩa dân tộc Hindu năm 1992]. Nhưng sự thực là, Hiến pháp Ấn Độ là thế tục và tạo một cơ hội thực sự cho tiến bộ kinh tế của bất cứ cộng đồng nào có tài năng. Vì thế, tầng lớp trung lưu Hồi giáo ở đây đang lên và không biểu hiện hận thù sâu sắc như ở nhiều nước Hồi giáo không dân chủ khác."

Ở nơi nào mà Hồi giáo bị gắn vào các xã hội độc đoán, nó có xu hướng trở thành phương tiện phản kháng hung dữ - Ai Cập, Siri, Arab Saudi, Pakistan. Nhưng ở đâu Hồi giáo được gắn vào một xã hội dân chủ đa nguyên- thí dụ, Thổ Nhĩ Kì hay Ấn Độ - các xã hội với một viễn cảnh tiến bộ hơn có cơ hội để được lắng nghe tốt hơn cho lí giải của họ và một diễn đàn dân chủ nơi họ có thể đấu tranh cho các ý tưởng của mình một cách công bằng hơn. Ngày 15 tháng 11 năm 2003, hai giáo đường Do Thái lớn ở Istanbul đã bị tấn công bởi

những kẻ đánh bom liều chết. Tôi tình cờ đến Istanbul một vài tháng sau đó, khi chúng mở cửa trở lại. Nhiều thứ đã gây ấn tượng cho tôi. Để bắt đầu, giáo sĩ Do Thái chính xuất hiện ở buổi lễ tay nắm tay với một giáo sĩ Hồi giáo đứng đầu của Istanbul và ông thị trưởng, trong khi đó, các đám đông trên đường phố đã tung hoa cẩm trướng đỏ lên cả hai người. Điều thứ hai, thủ tướng Thổ Nhĩ Kì, Recep Tayyip Erdogan, một người thuộc đảng Hồi giáo đã đến thăm chánh giáo sĩ Do Thái tại phòng của ông - đó là lần đầu tiên một thủ tướng Thổ Nhĩ Kì đến thăm chánh giáo sĩ Do Thái. Cuối cùng, người cha của một trong những kẻ đánh bom liều chết đã nói với báo Zaman của Thổ Nhĩ Kì, "Chúng tôi không thể hiểu được tại sao đứa trẻ này lại đã làm một việc như thế... Trước hết hãy để cho tôi đến gặp chánh giáo sĩ của những người anh em Do Thái của chúng tôi. Hãy để tôi ôm ông ấy. Hãy để tôi hôn tay ông ấy và áo choàng của ông. Để cho tôi nhân danh con trai tôi xin lỗi và cho phép tôi chia buồn cho những người chết... Chúng tôi sẽ bị nguyền rủa nếu chúng tôi không hoà giải với họ."

Bối cảnh khác, chuyện kể khác, trí tưởng tượng khác. Tôi nhận thức sâu sắc về các thiếu sót của nền dân chủ Ấn Độ, nó xuất phát từ một hệ thống đẳng cấp áp bức. Tuy nhiên, việc duy trì một nền dân chủ hoạt động với tất cả các khiếm khuyết của nó suốt hơn 50 năm ở một đất nước hơn 1 tỉ dân, nói hàng chục thứ tiếng khác nhau, là cái gì đó kì diệu và là một nguồn ổn định lớn cho thế giới. Hai trong các tổng thống Ấn Độ là người Hồi giáo, và tổng thống đương nhiệm, A.P.J. Abdul Kalam, vừa là người Hồi giáo vừa là cha đẻ của chương trình tên lửa hạt nhân Ấn Độ. Trong khi một người phụ nữ Hồi giáo ngồi trên toà án tối cao Ấn Độ thì ở Arab Saudi, không phụ nữ Hồi giáo nào thậm chí được phép lái xe. Người Hồi giáo Ấn Độ, kể cả phụ nữ, đã là thống đốc nhiều bang Ấn Độ, và người giàu nhất Ấn Độ ngày nay, ở vị trí cao trong danh sách Forbes về tỉ phú toàn cầu, là một người Hồi giáo Ấn Độ: Azim Premji, chủ tịch Wipro, một trong những công ty công nghệ quan trọng nhất của Ấn Độ. Tôi đã ở Ấn Độ ngay sau ngày Mĩ can thiệp vào Afghanistan cuối năm 2001, khi TV Ấn Độ truyền cuộc tranh luận gay gắt giữa một ngôi sao điện ảnh hàng đầu và nghị sĩ - Shabana Azmi, một phụ nữ Hồi giáo - với thầy tế (imam) của giáo đường Hồi giáo lớn nhất New Deli. Vị imam này đã kêu gọi người Hồi giáo Ấn Độ đi Afghanistan gia nhập jihad chống Mĩ, và Azmi phản bác ông ta, trực tiếp trên truyền hình Ấn Độ, bảo vị giáo sĩ hãy đi bộ. Bà bảo ông ta hãy đi sang Kandahar và gia nhập Taliban và hãy để yên những người Hồi giáo

Ấn Độ khác. Làm sao bà ta lại không bị trừng phạt? Rất dễ hiểu. Là một phụ nữ Hồi giáo, bà sống trong một hoàn cảnh trao quyền cho bà và bảo vệ bà để nói lên tiếng nói trí tuệ của mình – ngay cả cho một vị giáo sĩ hàng đầu.

Bối cảnh khác, chuyện kể khác, trí tưởng tượng khác.

Điều này cũng không có gì phức tạp: Hãy cho các bạn trẻ một bối cảnh nơi họ có thể biến sức tưởng tượng tích cực thành hiện thực, cho họ một bối cảnh trong đó nếu ai có một mối bất bình thì có thể đưa ra xét xử ở một toà án mà không phải đút lót cho quan toà một con dê, cho họ bối cảnh trong đó họ có thể theo đuổi một ý tưởng kinh doanh và trở thành người giàu nhất hay người sáng tạo nhất hay người khả kính nhất trong đất nước của mình, cho dù họ xuất thân như thế nào, cho họ một bối cảnh trong đó mọi lời than phiền hay ý tưởng đều có thể được đăng lên báo, cho họ một bối cảnh trong đó bất cứ ai có thể ứng cử vào chức vụ - và thử đoán xem? Họ thường không muốn làm nổ tung thế giới. Họ thường muốn là một phần của nó.

Một người bạn Hồi giáo Nam Á của tôi có lần đã kể cho tôi nghe câu chuyện này: Gia đình Hồi giáo Ấn Độ của anh ta đã tách ra năm 1948, một nửa sang Pakistan và một nửa ở lại Mumbai. Khi lớn lên, anh hỏi cha mình tại sao nửa gia đình ở Ấn Độ lại có vẻ làm ăn tốt hơn nửa ở Pakistan. Cha anh bảo anh, "Con ơi, khi một người Hồi giáo lớn lên ở Ấn Độ và thấy một người sống trong một biệt thự lớn trên một quả đồi, anh ta sẽ nói 'bố ơi, rồi có ngày con sẽ như ông ta'. Còn khi một người Hồi giáo lớn lên ở Pakistan và thấy một người sống ở một biệt thự lớn trên quả đồi, anh ta sẽ nói 'bố ơi, rồi có ngày con sẽ giết ông ta'." Khi bạn đã có một lối đi để trở thành Đàn ông hay Đàn bà, bạn thường tập trung vào con đường và vào đạt được ước mơ của mình. Khi bạn không có con đường nào, bạn thường tập trung vào sự phẫn nộ và nuôi dưỡng kí ức.

Chỉ cách đây 20 năm, trước ba sự hội tụ Ấn Độ được biết đến như một đất nước của những người dụ rắn, người nghèo và Mẹ Teresa. Hiện nay hình ảnh của nó đã thay đổi. Bây giờ nó còn được xem như đất nước của những người trí tuệ và các thiên tài máy tính. Atul Vashistha, CEO của hãng tư vấn outsourcing NeoIT, thường xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng Mĩ để bảo vệ outsourcing. Ông kể cho tôi nghe câu chuyện này: "Một

hôm, máy in HP của tôi trục trặc - in rất chậm. Tôi cố tìm hiểu vấn đề. Nên tôi gọi hỗ trợ kĩ thuật của HP. Gã này trả lời và ghi mọi thông tin cá nhân của tôi. Từ giọng nói của anh ta tôi biết anh ta ở đâu đó tại Ấn Độ. Vì thế, tôi bắt đầu hỏi xem anh ta đang ở đâu và thời tiết thế nào. Chúng tôi có một cuộc trò chuyện thú vị. Và sau khi giúp tôi khoảng 10-15 phút, anh ta nói, 'Thưa ông, tôi muốn nói với ông đôi điều có được không'.Tôi đáp, 'Được chứ'. Tôi cứ tưởng anh ta sẽ nói với tôi một sai lầm nào đó mà tôi đã làm với máy tính của tôi và cố lịch sự về việc đó. Nhưng thay vì như thế, anh nói, 'Thưa ông, tôi rất tự hào khi nghe ông nói trên Đài tiếng nói Hoa Kì. Ông đã làm một việc tốt...'Tôi vừa phát biểu trên Đài tiếng nói Hoa Kì về phản ứng chống lại outsourcing và toàn cầu hoá. Tôi là một trong 3 khách mời. Có một quan chức công đoàn, một nhà kinh tế và tôi. Tôi bảo vệ outsourcing và gã này đã nghe."

Hãy nhớ: Trong thế giới phẳng bạn không chỉ nhận được điều nhục nhã đưa đến cho bạn qua cáp quang. Bạn còn nhận được niềm tự hào đưa đến qua cáp quang. Một người vận hành đường dây hỗ trợ Ấn Độ đột ngột biết ngay tất cả về một đồng bào của anh đang đại diện cho Ấn Độ ở cách xa nửa vòng trái đất, và điều đó làm cho anh ta cảm thấy tốt đẹp hơn về chính mình.

Cách mạng Pháp, cách mạng Mĩ, và nền dân chủ Ấn Độ, và thậm chí cả eBay tất cả đều dựa trên các khế ước xã hội mà nét chi phối là uy quyền đi từ dưới lên, và người dân thực sự cảm thấy tự được trao quyền để cải thiện số phận mình. Con người sống trong các bối cảnh như vậy có xu hướng dành thời gian để tập trung vào làm gì tiếp theo, chứ không phải đổ lỗi cho ai tiếp sau.

TAI HOẠ TỪ DẦU MỎ

Chẳng có gì gây trì trệ hơn cho sự xuất hiện một bối cảnh dân chủ ở các nơi như Venezulea, Nigeria, Arab Saudi và Iran hơn là tai họa từ dầu mỏ. Chừng nào các vua và các nhà độc tài điều hành các quốc gia dầu mỏ này còn có thể làm giàu bằng khoan tài nguyên thiên nhiên của họ - ngược với khai thác tài năng tự nhiên và năng lực của nhân dân họ - thì họ có thể cố vị trên ngai của họ mãi. Họ có thể sử dụng tiền dầu mỏ để độc chiếm tất cả các công cụ quyền lực - quân đôi, cảnh sát, trí thức - và không bao giờ phải công khai thực sự và

chia sẻ quyền lực. Tất cả cái họ cần làm là chiếm và giữ vòi dầu. Họ không bao giờ phải đánh thuế nhân dân họ, vì thế mối quan hệ giữa kẻ cai trị và người bị trị rất bị méo mó. Không có đánh thuế thì không có sự đại diện. Các kẻ cai trị thực sự không cần phải chú ý đến nhân dân hay giải thích chúng tiêu tiền của họ thế nào - bởi vì chúng không thu tiền đó qua đánh thuế. Đó là vì sao các nước chỉ tập trung vào khai thác các giếng dầu luôn luôn có các thể chế yếu hay không có. Các nước tập trung vào khai thác nhân dân mình phải tập trung vào phát triển các thể chế thực sự, các quyền tài sản, pháp trị, các toà án độc lập, giáo dục hiện đại, ngoại thương, đầu tư nước ngoài, tự do tư tưởng và thẩm vấn khoa học để nhận được nhiều nhất từ người dân của họ. Trong một tiểu luận trên tờ Foreign Affair kêu gọi "Hãy cứu Iraq khỏi dầu của họ" (tháng 7-8/2004), các nhà kinh tế học phát triển Nancy Birdsall và Arvind Subramanian đã chỉ ra rằng "34 nước kém phát triển hãnh diện về các nguồn dầu và khí tự nhiên lớn đóng góp ít nhất 30% tổng doanh thu xuất khẩu của họ. Bất chấp sự giàu có của họ, thu nhập tính theo đầu người hàng năm của 12 nước trong số các nước này vẫn dưới 1.500$... Hơn nữa, hai phần ba 34 nước này là không dân chủ, và trong các nước dân chủ chỉ có 3 nước nằm trong nửa trên của danh sách xếp hạng tự do chính trị của Freedom House."

Nói cách khác, trí tưởng tượng cũng là một sản phẩm của tất yếu - khi bối cảnh mà bạn sống đơn giản không cho phép bạn say mê các mộng tưởng thoát li hay cực đoan, bạn không. Hãy để ý ở đâu diễn ra đổi mới sáng tạo nhất trong thế giới Arab ngày nay. Đó là ở các nơi có ít hoặc không có dầu. Như tôi đã nhận xét ở trước, Bahrain là một trong các nước vùng Vịnh Arab đầu tiên phát hiện ra dầu và là nước vùng Vịnh đầu tiên cạn kiệt dầu. Và ngày nay đó là nước vùng Vịnh đầu tiên phát triển cải cách lao động toàn diện để phát triển kĩ năng của công nhân nước mình, nước đầu tiên kí hiệp định thương mại tự do với Hoa Kì, và là nước đầu tiên tổ chức tuyển cử công bằng và tự do, trong đó phụ nữ có thể ứng cử và bầu cử. Và các nước nào trong cùng khu vực bị tê liệt hay thực sự đẩy lùi các cải cách? Arab Saudi và Iran, các nước ngập trong tiền dầu. Ngày 9-12-2004, vào thời kì khi giá dầu thô tăng vọt lên gần 50$ một thùng, tờ The Economist đã làm một báo cáo đặc biệt từ Iran, trong đó nhận xét, "Không có dầu với giá cao vọt hiện nay, nền kinh tế Iran sẽ rơi vào tình trạng thảm hại. Dầu cung cấp khoảng một nửa thu nhập của chính phủ và ít nhất 80% thu

nhập xuất khẩu. Nhưng, một lần nữa dưới ảnh hưởng của những kẻ cuồng tín ở nghị viện, tiền dầu được tiêu để tăng các khoản trợ cấp lãng phí hơn là cho sự phát triển rất cần thiết và công nghệ mới."

Đáng lưu ý rằng Jordan bắt đầu nâng cấp hệ thống giáo dục của mình và tư nhân hoá, hiện đại hoá, và phi điều tiết hoá nền kinh tế từ năm 1989 - đúng khi giá dầu sụt giảm và không còn có thể dựa vào sự bố thí từ các nước Vùng vịnh có dầu. Năm 1999, khi Jordan kí Hiệp định thương mại tự do với Hoa Kì, xuất khẩu của nước này sang Mĩ tổng cộng có 13 triệu $. Năm 2004, Jordan xuất khẩu trên 1 tỉ $ hàng hoá sang Mĩ - các thứ người Jordan làm bằng bàn tay mình. Chính phủ Jordan cũng đã lặp đặt máy tính và Internet tốc độ cao trong mọi trường học. Quan trọng nhất, năm 2004, Jordan đã công bố cải cách về các yêu cầu giáo dục cho các thủ lĩnh của giáo đường Hồi giáo. Theo truyền thống, học sinh trung học ở Jordan phải thi tuyển vào đại học, và những ai giỏi nhất sẽ trở thành bác sĩ, kĩ sư. Những người làm bài kém nhất trở thành các nhà thuyết giáo ở nhà thờ Hồi giáo. Năm 2004, Jordan quyết định chuyển dần sang một hệ thống mới. Từ nay trở đi, để trở thành một lãnh đạo thánh đường một thanh niên trước hết phải có bằng cử nhân về môn khác nào đó, và có thể nghiên cứu luật Hồi giáo chỉ như một bằng cao học - để khuyến khích nhiều thanh niên hơn có tài năng trở thành giáo sĩ và gạt bỏ những người chỉ "thi trượt" vào đó. Đó là một thay đổi quan trọng về bối cảnh sẽ trả lãi theo thời gian bằng các chuyện kể mà thanh niên Jordan được bồi dưỡng trong giáo đường của họ. "Chúng tôi phải trải qua khủng hoảng để chấp nhận nhu cầu cải cách," bộ trưởng kế hoạch của Jordan, BassemAwadallah, nói.

Không có bà mẹ sáng chế nào như sự tất yếu, và chỉ khi giá dầu tụt xuống buộc các thủ lĩnh ở Trung Đông thay đổi bối cảnh của họ thì họ sẽ cải cách. Người ta không thay đổi khi bạn bảo họ phải. Họ thay đổi khi họ bảo chính mình họ phải. Hoặc như giáo sư Johns Hopkins về đối ngoại, Michael Mandelbaum, diễn đạt, "Người ta không thay đổi khi bạn bảo họ là có một lựa chọn tốt hơn. Họ thay đổi khi họ kết luận rằng họ không có lựa chọn nào khác." Bán cho tôi 10$ một thùng dầu, và tôi sẽ cho bạn cải cách chính trị và kinh tế từ Moscow đến Riyadh đến Iran. Nếu Mĩ và các đồng minh của mình không cộng tác để kéo giá dầu thô xuống, thì các khát vọng của họ cho cải cách ở tất cả các vùng này sẽ chết yểu.

Có một nhân tố khác để cân nhắc ở đây. Khi bạn phải làm ra mọi thứ bằng bàn tay của mình và rồi trao đổi với những người khác để phát đạt, chứ không phải chỉ khoan một giếng dầu ở sân sau của bạn, nó chắc hẳn mở rộng trí tưởng tượng và làm tăng sự khoan dung và sự tin cậy. Không phải ngẫu nhiên mà các nước Hồi giáo chiếm 20% dân số thế giới nhưng chỉ có được 4% thương mại thế giới. Khi các nước không làm ra các thứ mà bất cứ ai khác cần, thì họ buôn bán ít đi, và thương mại ít nghĩa là ít trao đổi ý tưởng và ít cởi mở ra thế giới. Các thành phố mở, khoan dung nhất trong thế giới Hồi giáo ngày nay là các trung tâm buôn bán của nó - Beirut, Istanbul, Jakarta, Dubai, Bahrain. Các thành phố mở nhất ở Trung Quốc là Hồng Kông và Thượng Hải. Các thành phố đóng nhất trên thế giới là ở Arab Saudi, nơi đấy không có người Gia tô giáo, Ấn Độ giáo, Do Thái hoặc người không theo Hồi giáo nào khác được phép thể hiện tôn giáo của mình nơi công cộng hoặc xây một ngôi nhà để thờ cúng, và thậm chí không được vào như trường hợp của Mecca. Tôn giáo là thợ luyện và thợ đúc trí tưởng tượng. Bất cứ trí tưởng tượng tôn giáo nào - Hindu, Thiên cúa giáo, Do Thái, Hồi giáo, Phật giáo – càng được thành hình ở một nơi cách biệt hay trong một hang động tối tăm, thì trí tưởng tượng của nó càng có khả năng đi về các hướng nguy hiểm. Những người được kết nối với thế giới và tiếp xúc với các nền văn hoá và viễn cảnh khác nhau, thì có khả năng hơn nhiều để phát triển trí tưởng tượng 9/11. Những người cảm thấy mình bị tách rời, mà đối với họ tự do và sự thoả mãn cá nhân là mơ tưởng không tưởng, thì có khả năng hơn nhiều để phát triển trí tưởng tượng 11/9.

CHỈ MỘT TẤM GƯƠNG TỐT

Stanley Fischer, cựu phó giám đốc điều hành IMF, một lần đã lưu ý tôi, "Một tấm gương tốt đáng giá ngàn lí thuyết." Tôi tin điều đó là đúng. Thực sự, người ta không thay đổi chỉ khi họ phải. Họ cũng thay đổi khi họ thấy người khác - giống họ - đã thay đổi và thành đạt. Hoặc như Michael Mandelbaum đã chỉ ra, "Người ta thay đổi như kết quả của cái họ nhận thấy, không chỉ cái họ được bảo" - đặc biệt khi họ nhận thấy ai đó như họ làm ăn khấm khá. Như tôi đã chỉ ra ở Chương 10, chỉ có một công ty Arab phát triển được một doanh nghiệp tầm cỡ thế giới, đủ mạnh để được niêm yết trên Nasdaq và đó là Aramex. Mọi người Jordan, người Arab cần biết và tự hào về câu chuyện Aramex, theo cách người Mĩ tự hào về Apple,

Microsoft và Dell. Đó là tấm gương đáng giá ngàn lí thuyết. Nó phải là hình mẫu cho một công ty Arab tự trao quyền, vận hành bởi trí tuệ và tài năng kinh doanh Arab, thành công trên trường quốc tế và đồng thời làm giàu cho công nhân của mình.

Khi Fadi Ghandour đưa Aramex ra công chúng một lần nữa vào năm 2005, lần này ở Dubai, khoảng 400 nhân viên của Aramex từ khắp nơi trên thế giới Arab, những người có quyền chọn cổ phiếu đã chia nhau 14 triệu $. Tôi sẽ không bao giờ quên Fadi kể với tôi các nhân viên này tự hào đến thế nào - một số trong bọn họ là giám đốc, một số chỉ là lái xe giao hàng. Vận may bất ngờ này đã cho phép họ tậu nhà hay gửi con vào các trường tốt hơn. Hãy tưởng tượng xem những người này cảm thấy chững chạc ra sao khi họ trở về với gia đình và hàng xóm, và kể cho mọi người rằng họ sắp xây nhà mới vì một công ty Arab tầm cỡ thế giới mà họ làm việc cho đã ra công chúng. Hãy tưởng tượng xem họ cảm thấy tự trọng bao nhiêu khi họ thấy mình vượt lên trước bằng thành công trong thế giới phẳng - không phải bằng cách truyền thống Trung Đông là thừa kế, bán đất, hay kiếm hợp đồng chính phủ - mà bằng làm việc cho một công ty thực sự, một công ty Arab. Hệt như không ngẫu nhiên là không có người Hồi giáo Ấn Độ nào trong al-Qaeda, không phải ngẫu nhiên là 3.000 nhân viên Arab của Aramex muốn chỉ giao nhận bưu kiện để giúp tăng trưởng kinh tế và thịnh vượng cho nhân dân Arab - chứ không là những quả bom liều chết.

Nói về các nhân viên Aramex có quyền chọn cổ phiếu, Ghandour nói, "Tất cả họ đều cảm thấy như người chủ. Nhiều người trong bọn họ đến với tôi và nói 'Cảm ơn, nhưng tôi muốn đầu tư quyền chọn của tôi trở lại vào công ty và trở thành một nhà đầu tư trong lần chào đầu tiên ra công chúng, IPO, mới'."

Hãy cho tôi chỉ một trăm tấm gương nữa như Aramex, tôi sẽ bắt đầu cho bạn một bối cảnh khác một chuyện kể khác.

TỪ CÁC TIỆN DÂN ĐẾN NHỮNG NGƯỜI KHÔNG THỂ ĐỤNG ĐẾN

Và khi bạn đã ở đấy, hãy cho tôi một trăm Abraham Georges nữa - các cá nhân đã thoát khỏi bối cảnh của mình và nêu một tấm gương khác, có thể có tác động to lớn lên trí tưởng tượng của nhiều người khác. Một hôm, vào tháng 2-2004, khi tôi đang nghỉ ở khách sạn tại

Bangalore thì chuông điện thoại reo. Đó là một phụ nữ trẻ Ấn Độ nói rằng cô đang theo học một trường báo chí tư nhân ở ngoại ô thành phố và muốn biết nếu tôi có thể đến và gặp gỡ lớp cô. Qua nhiều năm, tôi biết rằng những lời mời bất ngờ loại này thường dẫn đến những cuộc gặp gỡ thú vị, và thế là tôi nói: "Được chứ. Tôi sẽ đến." Hai ngày sau, tôi lái xe chín mươi phút từ trung tâm Bangalore ra một cánh đồng rộng, trên đó ngôi trường báo chí và kí túc xá đứng chơ vơ. Tôi được một đàn ông Ấn Độ trung niên đẹp trai tên là Abraham George đón ở cửa. Sinh ở Kerala, George phục vụ trong quân đội Ấn Độ, khi mẹ anh di cư sang Hoa Kì và làm việc cho NASA. George theo bà, vào học Đại học New York, khởi động một hãng phần mềm chuyên về tài chính quốc tế, đã bán nó năm 1998 và quyết định trở lại Ấn Độ, sử dụng vận may ở Mĩ của mình để thử thay đổi Ấn Độ từ dưới - thực sự từ dưới - lên.

Một điều George học được từ thời gian ở Hoa Kì là nếu không có thêm nhiều báo và nhà báo Ấn Độ có trách nhiệm, thì đất nước không bao giờ cải thiện được việc quản trị. Vì thế ông mở một trường báo chí. Khi chúng tôi ngồi trong văn phòng của anh, nhấm nháp nước quả, mau chóng tôi nhận thấy rằng dẫu ông rất tự hào về ngôi trường báo chí nhỏ bé của mình, ông còn tự hào hơn về ngôi trường tiểu học mà ông đã mở ra ở một làng ngoại ô Bangalore, nơi tập trung những người thuộc đẳng cấp thấp nhất Ấn Độ, các tiện dân, những người được cho rằng không được đến gần những người Ấn Độ đẳng cấp cao hơn bởi e rằng họ sẽ làm nhiễm bẩn không khí mà họ thở. George muốn chứng minh rằng nếu bạn để cho những đứa trẻ tiện dân này tiếp cận tới cùng công nghệ và giáo dục tốt mà đã giúp các nhóm nhỏ người Ấn Độ khác có thể cắm và chơi [plug and play] với thế giới phẳng, thì chúng cũng có thể làm như vậy. Ông càng nói về ngôi trường thì tôi càng muốn thăm ngôi trường chứ không muốn nói về báo chí nữa. Ngay sau khi kết thúc nói chuyện với sinh viên báo chí, chúng tôi nhảy lên xe jeep cùng với hiệu trưởng, Lalita Law, và bắt đầu lên đường đi hai giờ đến trường Shanti Bhavan, mà, như tôi đã giải thích ở Chương 11, nó cách ngoại ô Bangalore khoảng mười dặm và mười thế kỉ. Từ "khốn khổ" thậm chí chưa bắt đầu mô tả điều kiện sống ở các làng xung quanh ngôi trường này.

Khi cuối cùng chúng tôi đến khu trường, tuy vậy, chúng tôi thấy các toà nhà được sơn ngăn nắp, cỏ hoa bao quanh, hoàn toàn trái ngược với các xóm nhỏ gần đấy. Lớp đầu tiên

chúng tôi vào có 20 đứa trẻ tiện dân đang sử dụng Excel và Microsoft Word trên máy tính. Bên cạnh, một lớp khác đang tập gõ theo chương trình tập gõ máy tính. Tôi hỏi cô giáo em nào là người gõ nhanh nhất lớp. Cô chỉ một cô bé tám tuổi với nụ cười có thể làm tan chảy cả băng hà.

"Bác muốn thi với cháu" tôi bảo nó. Tất cả các bạn học của nó xúm quanh. Tôi nhồi mình vào chiếc ghế nhỏ xíu trong quầy máy tính cạnh nó và chúng tôi bắt đầu cùng gõ đi gõ lại một câu, xem ai có thể gõ được nhiều hơn trong một phút. "Ai thắng?". Tôi hỏi to. Các bạn cùng lớp hét to tên cô bé và hoan hô nó. Tôi nhanh chóng đầu hàng trước tiếng cười hân hoan của cô bé.

Quá trình lựa chọn học sinh vào trường Shanti Bhavan dựa trên cơ sở liệu đứa bé có ở dưới mức nghèo, và bố mẹ có muốn gửi nó đến trường nội trú hay không. Ngay trước khi tôi đến thì học sinh đã làm các Trắc nghiệm Thành tích California. Law nói, "Chúng tôi dạy tiếng Anh cho các cháu để chúng có thể đi đến bất cứ đâu ở Ấn Độ và trên thế giới để học đại học." Mục tiêu của chúng tôi là cho các cháu một nền giáo dục đẳng cấp thế giới để các cháu có thể mong mỏi những sự nghiệp và nghề nghiệp mà lẽ ra là hoàn toàn ngoài tầm với của các cháu, và đã thế với hàng thế hệ... Quanh đây, tên các cháu luôn để lộ các cháu như các tiện dân. Nhưng nếu chúng đi đến một nơi nào khác, và nếu chúng thực sự được đánh bóng, chúng có thể phá vỡ rào cản này.

Khi đó, chúng có thể trở thành một kiểu tiện dân của tôi, những người không thể đụng đến - những người trẻ mà một ngày nào đó có thể là đặc biệt hay được chuyên môn hoá, hay có thể thích nghi.

Nhìn những đứa trẻ này, George nói, "Khi chúng ta nói về người nghèo, chúng ta thường nói về việc đưa chúng ra khỏi đường phố hay tìm cho chúng một việc làm, để chúng không bị chết đói. Nhưng chúng ta không bao giờ nói về tìm sự nổi trội cho người nghèo. Tôi nghĩ rằng, chúng ta có thể giải quyết vấn đề bất công, nếu chúng có thể phá vỡ các rào cản bị áp đặt lên chúng. Nếu một người thành công, họ sẽ kéo theo hàng nghìn người cùng với họ."

Sau khi nghe George nói, tâm trí của tôi lại trở về chỉ bốn tháng trước đây, vào mùa thu năm 2003, khi tôi đang ở West Bank (bờ Tây) để làm một phim tài liệu khác về cuộc xung đột Arab - Isarel. Như một phần của dự án đó, tôi đến Ramallah và phỏng vấn ba chiến binh trẻ Palestin, các thành viên của tổ chức nửa quân sự Tanzim của Yasser Arafat. Điều rất nổi bật về cuộc phỏng vấn là tâm trạng dao động của những thanh niên này, từ trạng thái thất vọng tự tử đến những khao khát hão huyền. Khi tôi hỏi một anh trong bọn họ, Mohammed Motev, rằng điều gì là tồi tệ nhất khi sống trong hoàn cảnh chiếm đóng của Isarel, anh ta nói các điểm kiểm tra. "Khi một người lính bắt tôi phải cởi áo quần trước các cô gái. Đó là một điều hết sức nhục đối với tôi... cởi áo và quần và quay một vòng, và tất cả con gái còn đang đứng đó." Anh ta nói đó là một lí do tại sao thanh niên Palestin ngày nay lại là những kẻ đánh bom liều chết đang chờ. Anh ta gọi họ là "những tử sĩ đang chờ," trong khi hai bạn anh gật đầu xác nhận. Họ cảnh báo tôi rằng nếu Isarel cố giết Yasser Arafat, khi đó ông còn sống (và là một thủ lĩnh biết làm thế nào để khơi dậy chỉ kí ức chứ không phải ước mơ), họ sẽ biến toàn khu vực thành một "địa ngục" trần gian. Để nhấn mạnh điều này, Motev rút ví ra và chỉ cho tôi một tấm ảnhArafat. Nhưng cái bắt mắt tôi lại là tấm ảnh một cô gái trẻ cạnh đó.

"Ai đấy?" tôi hỏi. Đó là bạn gái của anh, anh giải thích, mặt hơi ửng đỏ. Như thế là, trong ví của anh một bên là Yasser Arafat, người mà anh ta sẵn sàng chết vì, và cạnh đó là bạn gái của anh, người mà anh muốn sống với. Ít phút sau, một đồng đội của anh, Anas Assaf, trở nên xúc động. Anh là người duy nhất học ở trong trường đại học, một sinh viên kĩ thuật ở Đại học Bir Zeit ở gần Ramallah. Sau khi lớn tiếng về cũng sẵn sàng chết vì Arafat, anh ta bắt đầu nói hùng hồn về việc anh ta muốn đến học ở trường Đại học Memphis, nơi cậu anh ta sống, "để học kĩ thuật". Thật không may, anh nói, bây giờ anh không thể xin được visa vào Hoa Kì. Cũng như đồng đội của anh, Assaf sẵn sàng chết vì YasserArafat, nhưng anh muốn sống cho Đại học Memphis.

Đây là các thanh niên tốt, không phải những kẻ khủng bố. Nhưng các tấm gương của họ đều là những người đầy giận dữ, và các thanh niên này dành nhiều thời gian để tưởng tượng xem họ sẽ xả sự giận dữ của họ thế nào, chứ không phải thực hiện tiềm năng của họ.

Ngược lại, Abraham George lại tạo ra một bối cảnh khác và một tập khác các tấm gương thầy giáo cho trẻ em tiện dân ở trường của ông, và cùng nhau họ gieo các hạt giống của một trí tưởng tượng rất khác vào học sinh của ông. Chúng ta phải có thêm nhiều Abraham George - ở khắp nơi - hàng ngàn người: những người nhìn chằm chằm vào một lớp học của những trẻ em tiện dân và không chỉ thấy sự vĩ đại trong mỗi em bé mà, quan trọng hơn, khiến chúng nhìn thấy sự vĩ đại trong bản thân chúng trong khi cấp cho chúng các công cụ để làm lộ cái đó ra.

Sau cuộc thi đánh máy của chúng tôi ở trường Shanti Bhavan, tôi đi quanh lớp và hỏi tất cả bọn trẻ - đa số chúng đã ở trường, và mới ra khỏi cuộc sống bên cống rãnh, chỉ ba năm - chúng muốn làm nghề gì khi lớn lên. Đấy là đứa trẻ Ấn Độ tám tuổi, cha mẹ chúng là tiện dân. Đó là một trong những trải nghiệm cảm động nhất đời tôi. Câu trả lời của chúng như sau: "nhà du hành vũ trụ", "bác sĩ", "bác sĩ nhi khoa", "nữ thi sĩ," "vật lí và hoá học", "nhà khoa học và nhà du hành vũ trụ," "nhà phẫu thuật", "thám tử", "tác giả".

Đều là người ước mơ hành động - không phải tử sĩ đang chờ.

Hãy để tôi kết thúc với một điểm cuối cùng. Con gái tôi vào đại học mùa thu 2004. Tôi và vợ tôi đưa cháu vào trường một ngày tháng 9 ấm áp. Trời nắng đẹp. Con gái tôi đầy phấn khích. Song tôi có thể nói chân thành đó là một trong những ngày buồn nhất đời tôi. Và đó không chỉ là một ngày bố và mẹ đưa con vào đại học. Không, có một điều gì khác làm tôi áy náy. Đó là cảm giác rằng tôi đưa con gái tôi vào một thế giới có nhiều nguy hiểm hơn là thế giới mà nó đã sinh ra. Tôi cảm thấy mình còn có thể hứa cho con gái tôi phòng ngủ của nó khi trở về, nhưng tôi không thể hứa cho nó thế giới - không theo cách thảnh thơi mà tôi đã thăm dò khi tôi bằng tuổi nó. Điều đó thực sự làm tôi áy náy. Vẫn áy náy.

Sự làm phẳng thế giới, như tôi đã thử giải thích ở cuốn sách này, đã mang lại cho chúng ta các cơ hội mới, thách thức mới, đối tác mới nhưng, than ôi, cả các nguy cơ mới, đặc biệt với tư cách những người Mĩ. Việc cấp bách là chúng ta tìm ra sự cân bằng đúng giữa tất cả các thứ này. Cấp bách là chúng ta trở thành các công dân toàn cầu tốt nhất mà chúng ta có

thể - bởi vì trong một thế giới phẳng, nếu bạn không đến thăm một láng giềng xấu, thì nó có thể đến thăm bạn. Và cấp bách rằng trong khi chúng ta vẫn cảnh giác với các đe dọa mới, chúng ta không được để chúng làm tê liệt chúng ta. Trên hết, tuy vậy, cấp bách nhất là chúng ta nuôi dưỡng thêm nhiều người với trí tưởng tượng của Abraham George và Fadi Ghandour. Càng nhiều người có trí tưởng tượng 9/11 thì chúng ta càng có cơ hội tốt hơn để đẩy lùi một 11/9 khác. Tôi từ chối chấp nhận một thế giới thu nhỏ hơn theo nghĩa sai, theo nghĩa rằng ngày càng có ít nơi mà một người Mĩ có thể đi mà không xét lại quyết định trước và ngày càng có ít người nước ngoài cảm thấy thoải mái khi đến Mĩ.

Nói cách khác, hai nguy cơ lớn nhất mà người Mĩ chúng ta đối mặt là một sự bảo vệ thái quá - quá sợ một 11/9 khác làm chúng ta tự giam mình trong bốn bức tường, để tìm an ninh cá nhân - và quá sợ hãi cạnh tranh trên thế giới 9/11, khiến chúng ta giam mình trong bốn bức tường, để tìm an ninh kinh tế. Cả hai sẽ là thảm họa cho chúng ta và cho thế giới. Đúng, cạnh tranh kinh tế trên thế giới phẳng sẽ bình đẳng hơn và gay gắt hơn. Người Mĩ chúng ta sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn, chạy nhanh hơn, và thông minh hơn để chắc chắn chúng ta nhận được phần của mình. Song hãy đừng đánh giá thấp sức mạnh hay sức sáng tạo của chúng ta, sức có thể bùng lên từ thế giới phẳng khi chúng ta thực sự kết nối tất cả các trung tâm tri thức lại với nhau. Trên một trái đất phẳng như vậy, thuộc tính quan trọng nhất mà bạn có thể có là trí tưởng tượng sáng tạo - năng lực trở thành người đầu tiên hình dung ra làm sao có thể đặt tất cả các công cụ này theo các cách mới và lí thú để tạo ra các sản phẩm, cộng đồng, cơ hội, và lợi nhuận. Đó luôn là sức mạnh của Mĩ, vì Mĩ đã, đang, và vẫn là cỗ máy ước mơ vĩ đại nhất thế giới.

Tôi không thể bảo bất kì xã hội nào, nền văn hóa nào để nói cái gì cho con cháu họ, nhưng tôi có thể bảo bạn cái tôi nói cho các con tôi: Thế giới đang được san bằng. Bố đã không khởi động nó và con không thể dừng nó lại, trừ với một giá rất đắt cho sự phát triển con người và cho chính tương lai con. Nhưng chúng ta có thể quản lí nó, bất chấp hậu quả ra sao. Nếu muốn nó tốt đẹp hơn chứ không phải tồi tệ đi, thì con và thế hệ của con phải không được sợ bọn khủng bố hay sợ ngày mai, dù là Al-Qaeda hay Infosys. Con có thể phát đạt trong thế giới phẳng này, nhưng cần một trí tưởng tượng đúng và một động cơ đúng. Trong

khi cuộc sống của con bị 9/11 định hình mạnh mẽ, thì thế giới lại cần con mãi mãi là thế hệ của 11/9 - thế hệ của những người lạc quan chiến lược, thế hệ với nhiều ước mơ hơn kí ức, thế hệ thức dậy mỗi buổi sáng và không chỉ tưởng tượng các thứ có thể tốt hơn mà cũng hành động trên sự tưởng tượng đó mỗi ngày.

LỜI CẢM ƠN

Năm 1999 tôi xuất bản một cuốn sách về toàn cầu hoá có tên Xe Lexus và Cây Ô liu. Hiện tượng chúng ta gọi là toàn cầu hoá mới chỉ cất cánh khi đó, và Xe Lexus và Cây Ô liu đã là một trong các nỗ lực ban đầu để đặt một khung khổ quanh nó. Cuốn sách này không có ý định để thay thế Xe Lexus và Cây Ô liu, mà đúng hơn để dự trên nó và đẩy các lí lẽ lên phía trước ở mức thế giới đã tiến triển.

Tôi biết ơn sâu sắc đối với nhà xuất bản của The New York Times và chủ tịch của công ty New York Times, Arthur Sulzberger Jr., vì đã cho tôi nghỉ phép để có thể đảm nhận viết cuốn sách này, và đối với Gail Collins, biên tập trang xã luận của The New York Times, vì đã ủng hộ việc nghỉ phép đó và toàn bộ dự án này. Là một đặc ân để làm việc cho một tờ báo tuyệt vời như vậy. Arthur và Gail là những người đã thúc đẩy tôi để thử tay nghề của tôi ở các phim tài liệu cho Kênh Discovery Times, đã đưa tôi đến Ấn Độ và kích thích toàn bộ cuốn sách này. Cảm ơn về khía cạnh đó cả đối với Billy Campbell của Kênh Discovery vì sự ủng hộ nhiệt tình của ông cho phim tài liệu đó về Ấn Độ, và đối với Ken Levis, Ann Derry, và Stephen Reverand vì đã giúp hoàn thành tốt việc đó. Không có Discovery cơ hội đã không xảy ra.

Tôi chẳng bao giờ đã có thể viết cuốn sách này, tuy vậy, mà không có một số trợ giáo tuyệt vời từ các giới công nghệ, kinh doanh, và chính trị. Vài cá nhân phải được chọn ra vì lời cảm ơn đặc biệt. Tôi đã chẳng bao giờ bẻ được khoá mã của thế giới phẳng mà không có sự giúp đỡ của Nandan Nilekani, CEO của công ty công nghệ Ấn Độ Infosys, người đầu tiên chỉ ra cho tôi sân chơi được san phẳng thế nào. Vivek Paul, tổng giám đốc công ty công nghệ Ấn Độ Wipro, đã thực sự đưa tôi vào bên trong việc kinh doanh của thế giới phẳng và giải mã nó tất cả cho tôi - hết lần này đến lần khác. Joel Cawley, người đứng đầu nhóm lập kế hoạch chiến lược của IBM, đã giúp tôi kết nối rất nhiều dấu chấm giữa công nghệ và kinh doanh và hoạt động chính trị trên Hành Tinh Phẳng - các mối kết nối tôi đã chẳng bao giờ có mà không có ông. Craig Mundie, tổng giám đốc công nghệ của Microsoft, đã dẫn tôi qua những tiến hoá công nghệ làm cho thế giới phẳng là có thể và đã giúp đảm bảo rằng trong

việc viết về chúng tôi không phải thất bại nhục nhã. Ông đã là một trợ giáo không mệt mỏi và đòi hỏi khắt khe. Paul Romer, kinh tế gia Đại học Stanford người đã làm rất nhiều công trình tốt về nền kinh tế mới, đã bỏ thời gian để đọc bản thảo và đưa cả nhân tính và trí tuệ của ông vào nhiều chương. Marc Andressen, một trong các nhà sáng lập của Netscape; Michael Dell của Dell Inc.; Sir John Rose, chủ tịch của Rolls-Royce; và Bill Gates của Microsoft đã rất rộng lượng trong bình luận về các mục nhất định. Bạn tôi nhà sáng chế Dan Simpkins đã hết sức giúp đỡ dẫn dắt kẻ mới vào nghề này qua vũ trụ phức tạp của anh. Các câu hỏi luôn thách thức của Michael Sandel đã kích thích tôi đi viết toàn bộ một chương – "Sự Sắp xếp Vĩ đại." Và Yaron Ezrahi, vì cuốn sách thứ tư trong một hàng, để tôi lảy vô số ý tưởng từ đầu óc cực kì sắc sảo của ông. Cũng đúng thế với David Rothkopf. Không ai trong số họ chịu trách nhiệm về bất cứ sai sót nào của tôi, chỉ về những thấu hiểu sâu sắc. Tôi thực sự hàm ơn họ.

Rất nhiều người khác đã chia sẻ với tôi thời gian quý giá của họ và đã bình luận về các phần khác nhau của cuốn sách này. Tôi muốn cảm ơn đặc biệt Allen Adamson, Graham Allison, Alex và Jocelyn Attall, Jim Barksdale, Craig Barrett, Brian Behlendorf, Katie Belding, Jagdish Bhagwati, Sergey Brin, Brill Brody, Mitchel Caplan, Bill Carrico, John Chambers, Nayan Chanda, Alan Cohen, Maureen Conway, Lamees El-Hadidy, Rahm Emanuel, Mike Eskew, Judy Estrin, Diana Farrell, Joel Finkelstein, Carly Fiorina, Frank Fukuyama, Jeff Garten, Fadi Ghandour, Bill Greer, Jill Greer, Promod Haque, Steve Holmes, Dan Honig, Scott Hyten, Shirley Ann Jackson, P. V. Kannan, Alan Kotz, Gary và Laura Lauder, Robert Lawrence, Jerry Lehrman, Rich Levin, Joshua Levine, Will Marshall, Walt Mossberg, Moisés Naiím, David Neeleman, Larry Page, Jim Perkowski, Saritha Rai, Jerry Rao, Rajesh Rao, Amartya Sen, Eric Schmidt, Terry Semel, H. Lee Scott Jr., Dinakar Singh, Larry Summers, Jeff Uhlin, Atul Vashistha, Philip Verleger Jr., William Wertz, Meg Whitman, Irving Wladawsky-Berger, Bob Wright, Jerry Yang, và Ernesto Zedillo.

Và lời cảm ơn đặc biệt đến những người trợ lực tinh thần và bạn trí tuệ liên tục của tôi Michael Mandelbaum và Stephen P. Cohen. Chia sẻ các ý tưởng với họ là một trong những niềm vui của đời tôi. Một lời cảm ơn đặc biệt cũng cho John Doerr và Hertbert Allen Jr., mỗi

người đã cho tôi cơ hội để chạy thử cuốn sách này trên một số đồng nghiệp đòi hỏi rất khắt khe và phê phán của họ.

Như luôn luôn, vợ tôi, Ann, là người biên tập đầu tiên, nhà phê bình, và người ủng hộ toàn diện của tôi. Không có sự giúp đỡ của cô và đầu vào trí tuệ, thì cuốn sách này chẳng bao giờ xuất hiện. Tôi rất may có cô là bạn đời. Và lời cảm ơn cho cả các con gái tôi Orly và Natalie vì sự chịu đựng một năm nữa xa Bố ở lì lâu trong văn phòng của mình, và mẹ yêu quý của tôi, Margaret Friedman, vì hàng ngày hỏi tôi khi nào cuốn sách xong. Max và Eli Bucksbaum đã cho sự cổ vũ có giá trị trong các giờ sáng ởAspen. Và các chị tôi Shelley và Jane đã luôn luôn đứng cạnh tôi.

Tôi có phước để có cùng tác nhân văn học, Esther Newberg, và chủ nhà xuất bản, Jonathan Galassi, cho bốn cuốn sách, và cùng biên tập viên Paule Elie, cho ba cuốn sau cùng. Họ đơn giản là giỏi nhất trong nghề. Tôi cũng có phước để có trợ lí thông minh nhất và trung thành, Maya Gorman. Cuốn sách này được đề tặng cho ba người rất đặc biệt trong đời tôi: Mẹ và Bố vợ tôi, Matt và Kay Bucksbaum, và bạn thời ấu thơ thân nhất của tôi, Ron Soskin.

CHỈ MỤC

B

E

G

H

J

N

O

P

Q

R

S

V

W

Y

Z

* * * * Các quyển trước gồm:

1. J. Kornai: Con đường dẫn tới nền kinh tế thị trường, Hội Tin học Việt Nam 2001, Nhà Xuất bản Văn hoá Thông tin (NXB VHTT) 2002.

2. J. Kornai: Hệ thống Xã hội chủ nghĩa, NXB Văn hoá Thông tin 2002

3. J. Kornai- K. Eggleston: Chăm sóc sức khoẻ cộng đồng, NXB VHTT 2002

4. G. Soros: Giả kim thuật tài chính, sắp xuất bản

5. H. de Soto: Sự bí ẩn của tư bản, sắp xuất bản

6. J. E. Stiglitz: Chủ nghĩa xã hội đi về đâu? sắp xuất bản

7. F.A. Hayek: Con đường dẫn tới chế độ nông nô, sắp xuất bản

8. G. Soros: Xã hội Mở, sắp xuất bản

9. K. Popper: Sự Khốn cùng của Chủ nghĩa lịch sử, sắp xuất bản.

10. K. Popper: Xã hội mở và những kẻ thù của nó, I, Plato 11. K. Popper: Xã hội mở và những kẻ thù của nó, II, Hegel và Marx

12. Thomas S. Kuhn: Cấu trúc của các cuộc Cách mạng Khoa học

* blogging ~ làm báo trên Web; xem blog ở trang sau

* Blog: từ Weblog = xuất bản trên cơ sở Web; blogger người viết [báo trên] blog. über, tiếng Đức = trên; überblogger ~ siêu blogger.

* Tiếng lóng của dân tin học chỉ các trình ứng dụng được rất nhiều người dùng như Word, Excel, hay browser của Netscape, hay Google chẳng hạn.

* Common: đất , bãi cỏ, tài sản chung, dưới đây được dịch là [nguồn lực] chung.

* nhân vật chính của truyện tranh vui củaAl Capp nổi tiếng suốt 1934-1977.

* bộ phận gắn vào động cơ xe để tăng công suất và tiết kiệm xăng; turbocharge là gắn bộ phận đó vào xe. Ở đây dịch là tăng nạp [tương tự như supercharge].
* Bị theo dõi. Nghĩa đen là Camera Nhỏ cũng là tên một loạt chương trình vui nhộn với các trò chơi khăm (thường có camera được giấu) trên radio và TV của nhiều nước.

* Một thuật ngữ của Warren Buffett, nhà đầu tư giỏi nhất thế giới, bạn thân của Bill Gates, ý nói về sự may rủi do số phận.

* dựa theo [http://www.marxists.org/vietnamese/marx-engels/1840s/tuyen/].

* Ngày 19-8-2005 toà án đã tuyên phạt hãng phải đền bù 253,4 triệu $ cho bà Carol Ernst, chồng bà bị chết do dùng Vioxx.

* untouchable: tiện dân, người thuộc đẳng cấp thấp nhất ở Ấn Độ; nghĩa đen tiếngAnh là không thể chạm đến, đụng đến được. Tác giả dùng theo nghĩa đó.

* National Collegiate Athletic Association - Hội Điền kinh Sinh viên Quốc gia. NBA, National BasketballAssociation, Hội Bóng rổ Quốc gia (chuyên nghiệp).

* pork - tiền ngân sách chi thiên vị cho các dự án để lấy lòng cử tri * đường máy đo tim (hay não) không náo động thành nằm ngang, chỉ cái chết.

* Puff the Magic Dragon là tên bài hát do Lenny Lipton viết lời, Peter Yarrow phổ nhạc, rất nổi tiếng ở Mĩ và mang lại cho họ khá nhiều tiền.